CALCARTERS TO SALVOLUMEN XIX • NÚMERO 4 • OCTUBRE~DICIEMBRE 2014 • Bs. 180



LAS ORGANIZACIONES YSU GENTE

LA EMIGRACIÓN DE PROFESIONALES, EL DETERIORO DE LOS SALARIOS Y LOS CONFLICTOS LABORALES OBLIGAN A LOS GERENTES A DISEÑAR ESTRATEGIAS QUE FORTALEZCAN EL CORAZÓN DE SUS ORGANIZACIONES: LA GENTE

- » LA REVOLUCIÓN DEL BITCÓIN
- >> LAS CERVEZAS ARTESANALES
 ALZAN EL VUELO
 - >> UNA LEY DE CONSENSO SOBRE EL VIH/SIDA





Cuando lo necesites al alcance de tu mano

Mercantil Móvil es la aplicación nativa para equipos inteligentes.

Si tienes que moverte, Mercantil se mueve contigo.

¡Descárgala ya!



Mercantil, impulsa tu mundo





4 **EDITORIAL** La gente, siempre la gente / Ramón Piñango 6 **PARECERES** Gerencia del desarrollo sustentable / Henry Gómez Samper 6 Cocientes / Guillermo S. Edelberg 7 Luis María Frómeta Pereira (1915-1988) / Raúl Maestres 9 Dilema socrático / Enrique Ogliastri **TEMA CENTRAL** Las organizaciones y su gente En Venezuela las organizaciones y sus prácticas están siendo sometidas a duros embates que con frecuencia amenazan su supervivencia. La crisis no es una noción analítica de quienes observan este país como sistema social. Se localiza en las personas que la padecen, afecta sus percepciones, actitudes, motivaciones, planes de vida, sus relaciones con los demás. Afecta su comportamiento en las organizaciones en las cuales trabajan. 10 Estrategias de recursos humanos en la Venezuela de hoy / Fabiana Culshaw 14 ¿Qué hacer para que se queden? La migración calificada en Venezuela / Carmen Cecilia Torres y Josefina Bruni 18 Ocho consejos de recursos humanos para emprendedores / Alejandra González Mármol 22 Tarea pendiente: la gestión de recursos humanos en las pymes / Carmen Cecilia Torres **CONVERSACIÓN** 26 «Las compañías de seguros se han convertido en un factor de poder» / Conversación con Aquiles Salas, presidente del Centro Médico de Caracas. Desde junio de 2013 pesa sobre las clínicas privadas una regulación de precios. A la imposibilidad de compensar el impacto de la inflación se suma un retraso en el pago de las facturas de servicio que, en el caso de los organismos públicos, puede superar nueve meses. 30 **TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO** El primer negocio es con el socio: ¿cómo negociar acuerdos entre emprendedores? / Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda El primer negocio ocurre entre los socios y para ello hay que tener presentes las relaciones, los papeles y las recompensas. 34 Enrédate... o desenrédate / Samuel Briceño y Gustavo Yepes Las redes sociales, como cualquier herramienta, pueden ser muy valiosas para una organización o conducir a un gran desperdicio de tiempo. 36 La semiótica y las estrategias comunicacionales de las organizaciones / Humberto Valdivieso Si un emisor no tiene al menos un mapa básico de las escalas de percepción, las sensibilidades, los contenidos que circulan y las emociones de las audiencias, ¿cómo está seguro de que su comunicación puede alcanzar la afinidad deseada con la cultura a la cual dirige un mensaje? 38 Oportunidades: cómo buscarlas, identificarlas y aprovecharlas / Marcel Antonorsi Las oportunidades son necesarias para el avance de la vida, la profesión, los negocios. Pero son inexistentes e invisibles hasta que alguien las logra ver y las hace existir.

DEBATES IESA Volumen XIX, número 4, octubre-diciembre 2014 Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial Nunzia Auletta • Henry Gómez Samper Milko González • Rosa Amelia González Carlos Jiménez • José Malavé Ramón Piñango Steven I. Bandel (Organización Cisneros) Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)

Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

43

Ramón Piñango **Editor**

Director

La moneda electrónica ofrece un potencial de desarrollo de múltiples oportunidades de negocios para empresas y particulares de Venezuela, gracias a que funciona como

La revolución del bitcóin / Gerardo J. Mogollón M.

instrumento de pago, de ahorro y de inversión.

losé Malavé

Editor asociado Virgilio Armas Acosta

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

Diseño y diagramación Camoba c.a.

www.camoba.com.ve

llustración de portada Robert Churchill / Epictura

> Diseño de portada Aitor Muñoz Espinoza

Distribución Ediciones IESA

Administración

Wuilker Zambrano

Yudyt Medina

Publicidad

Morella Soto

Ninín Ohep

Montaje electrónico e impresión **Fditorial Arte**



	48	El mito de los gerentes buenos y los gerentes malos / Noel Martínez Muchos gerentes piensan que serán percibidos como exitosos o fracasados según las consecuencias de una de sus acciones o decisiones. Esta creencia puede convertirse en un mito peligroso para sus carreras.		
TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE	50	Migraciones / Stefania Vitale En la actualidad hay más personas viviendo fuera de su país o territorio natal que en cualquier otra época. En 2013 se registraron 232 millones de migrantes internacionales, equivalentes al 3,2 por ciento de la población mundial, cifra notablemente mayor que las contabilizadas en 1990 y 2000.		
EXPERIENCIAS	58	Miss Venezuela: ¿algo más que belleza? / Nunzia Auletta y María Helena Jaén Los directivos de la Organización Cisneros consideraban el Miss Venezuela el Super Bowl de la televisión venezolana, pero se enfrentaban al reto de conciliar varias exigencias, como conectarse con las nuevas generaciones de audiencia y multiplicar las fuentes de negocios.		
TENDENCIAS	64	Canadá: la inmensidad que alza la voz / Rafael Osío Cabrices		
	68	Twitter: el doble filo de la red / Jolguer Rodríguez Costa		
	70	La ley del consenso / Lissette Cardona		
	74	Los mermados hábitos de compra de los venezolanos / Dulce María Rodríguez		
	76	Una oportunidad para los cerveceros artesanales / Luis Martínez		
	79	Producir espectáculos en un país en crisis / Ángel Ricardo Gómez		
PUNTO BIZ	82	El nuevo mercadeo / Carlos Jiménez		
MODO TEXTO	84	Tan digital como el buen periodismo / Luis Ernesto Blanco		
SALUD DIGITAL	85	Juegos para la salud / Arístides Ávila Odreman		
CAPITAL DE MARCA	86	Growth hackers: piratas del mercadeo para empresas emergentes / José Luis Saavedra		
INICIATIVAS	87	Patrocinarte.net promueve el apoyo a emprendedores y artistas / Carmen Sofía Alfonzo A.		
RESEÑA	RESEÑA 88 Los grandes estrategas del mundo empresarial / Alejandro E. Cáceres			
ENSAYO		La nación Woodstock: tres días que sacudieron al mundo / César Alejandro Carrillo Hace 45 años, en agosto de 1969, y durante tres días, alrededor de medio millón de personas acarició la posibilidad de vivir en una nación de paz, amor y música. Esa nación se llamó Woodstock: un hito que definió a una generación.		
	95	Debates IESA en breve l in brief		

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

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

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

editorial

La gente, siempre la gente

Ramón Piñango

Ya no es asunto de datos calculados por economistas, de especulaciones ni de actitudes pesimistas. Venezuela atraviesa una grave crisis económica y social cuya onda expansiva se manifiesta en prácticamente todos los ámbitos de la sociedad e incluso en la existencia de gran parte de las personas que conforman esta nación. Por eso, las organizaciones y sus prácticas están siendo sometidas a duros embates que con frecuencia amenazan su supervivencia. La crisis no es una noción analítica de quienes observan este país como sistema social. Se localiza en las personas que la padecen, afecta sus percepciones, actitudes, motivaciones, planes de vida, sus relaciones con los demás. Afecta su comportamiento en las organizaciones en las cuales trabajan.

El trabajador de ahora, sea profesional o no, dejó de ser lo que era no hace mucho tiempo. Si las personas de ahora ya no son las mismas de hace unos pocos años, porque cambió su apreciación de la realidad, la presente y la futura, necesariamente las organizaciones estarán sometidas a una presión irresistible para que cambien también, para que se adapten a una realidad diferente. No es otra la razón por la cual las exigencias de la función gerencial que se refiere a la relación con la gente —y todos los gerentes tienen que relacionarse con gente— se ha tornado particularmente compleja.

La complejidad se debe, en buena parte, a la exigencia de transformaciones significativas en viejas prácticas que, durante largo tiempo, fueron útiles y exitosas. Por ejemplo, siempre dio buenos resultados apoyarse en los incentivos monetarios para premiar el buen desempeño. Un incentivo como el buen trato era importante; pero, si una empresa sobrepasaba la media de las remuneraciones del mercado para determinada ocupación, no había que preocuparse mucho, no había razones para preocuparse, el riesgo de perder un colaborador no era significativo. Ahora, por el contrario, el baremo calculado con base en el mercado nacional no sirve. Cada vez más, la referencia para el empleado es un mercado más amplio que incluye países con los cuales nadie pensó que tenía que competir, para conseguir o retener buenos profesionales.

El entorno laboral se ha vuelto particularmente adverso, porque particularmente adverso se ha vuelto el entorno de las empresas del país. Tan duro es este entorno que para muchas de las organizaciones el objetivo inmediato es sobrevivir; por supuesto que se quiere sobrevivir con éxito expresado en la rentabilidad del negocio, pero el eje de la estrategia es cada vez más no desaparecer a corto plazo y postergar las ganancias por un tiempo razonable que se acorta.

Desde esta perspectiva el reto para una organización es ser resiliente; es decir, capaz de superar la adversidad y salir de ella en mejores condiciones para competir exitosamente en tiempos en los que ya la preocupación no sea la de no ser víctima de circunstancias negativas. Lo que indica la experiencia y la investigación es que los factores clave para ser resiliente son lograr el compromiso de la gente que integra la organización y hacer efectiva su capacidad para aprender e innovar. En esta afirmación se hace obvio que el factor determinante es la gente. La gente es la que se compromete para dar más, la gente es la que aprende e innova.

El compromiso de la gente parece ser un factor decisivo. Sin compromiso no habrá aprendizaje ni innovación que sirvan a la organización. El compromiso favorece el permanecer en la organización y dar más de lo que exige una descripción de cargo o un contrato de trabajo. Desde el punto de vista de las prácticas organizacionales, los factores que crean el compromiso de la gente se refieren a la solidaridad, la equidad y el respeto a todos. En otras palabras, la gente que integra la organización debe sentir que tiene el apoyo de la organización para enfrentar sus dificultades, que los sacrificios y los beneficios se reparten de acuerdo con reglas compartidas y conocidas por todos, y que preservar la dignidad de las personas se reconoce como medio y como fin en el trato del personal.

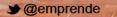
El lector podría preguntarse: ¿por qué hablar con énfasis de todos estos asuntos como se hace en esta edición de *Debates IESA* en la Venezuela de estos días? ¿Es que la gerencia de la gente en las organizaciones venezolanas no seguía prácticas que respondieran a los lineamientos que en estas páginas se esbozan? La respuesta es no, salvo notables excepciones. Por esta razón, el objetivo de lo que en esta edición se dice es contribuir a un cambio en la relación de la organización con quienes la integran, ayudados por la fuerza de las circunstancias. Es una manera de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones del país. ©

- 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.



SORPRENDE A TUS IDEAS

Hazlas realidad con Emprende, el programa de formación a distancia para personas con una idea emprendedora que te permitirá desarrollar tu plan de negocios en sólo 8 semanas.





pon a andar tus ideas

GERENCIA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

Henry Gómez Samper

PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ.

∎ace más de cincuenta años en América Latina se aspiraba al desarrollo económico. Poco después se tomó conciencia de lo social. Hoy el tema obligado es el desarrollo sustentable, que abarca lo económico, lo social y lo ambiental. Es más, el desarrollo económico y social se percibía como asunto de los gobiernos, antes que de las empresas. Hoy, el desarrollo sustentable incumbe, indistintamente, tanto a los gobiernos como a las empresas y las organizaciones sin fines de lucro; por si fuera poco, atañe cada vez más a los consumidores. Es, ni más ni menos, un tema de gerencia y de formación gerencial.

Las grandes empresas multinacionales —al menos las de avanzada— así lo entienden. Un estudio de la afamada

Sorprende la cantidad de gerentes y profesionales que aún desconocen la relevancia de la sustentabilidad para el desarrollo de los bienes y servicios que producen sus empresas. Piensan que la sustentabilidad tiene algo que ver con lo ambiental y el cambio climático, pero les cuesta percibir lo que podrá significar para el futuro de sus empresas. Quizá su mentalidad sigue anclada en el pasado: aún piensan que la sustentabilidad, como el desarrollo económico y social, es asunto del gobierno. De igual manera, son pocas las escuelas de Administración y pocos los profesores de gerencia que integran el concepto de sustentabilidad en la formación gerencial, en los cursos de mercadeo, finanzas, organizaciones, operaciones y recursos humanos.

La sustentabilidad se fundamenta en un principio sencillo: asegurar que, en el futuro, se cuente con el agua, las materias primas y los recursos requeridos para proteger la salud humana y la del ambiente. La sustentabilidad crea y mantiene las condiciones en las cuales los seres humanos y la naturaleza po-

de que sus productos sean rechazados por el mercado global

consultora McKinsey, publicado hace drán coexistir en armonía productiva,

Los países y las empresas que ignoren la sustentabilidad

económica, social y ambiental enfrentarán el riesgo

consultora McKinsey, publicado hace pocas semanas, señala que cada vez más ejecutivos pertenecientes a la más alta gerencia se preocupan por las estrategias de sustentabilidad de sus respectivas empresas. Es tiempo de que las empresas medianas de propiedad familiar—las que sobresalen en las economías latinoamericanas— se ocupen de la sustentabilidad, si es que se proponen mantenerse como líderes en sus respectivos mercados y crear futuro.

Quizá el principal reto que enfrentan las empresas con respecto a la sustentabilidad sea cómo integrarla a los procesos organizacionales, como el desempeño de los gerentes. Ha sido más fácil integrarla a los procesos de producción; por ejemplo, mediante la producción más limpia para reducir costos en el consumo de agua o energía, o la conversión de desperdicios en subproductos, con la vista puesta en el desarrollo de nuevos mercados. Ambas estrategias —producción limpia y conversión de desechos en subproductos— mejoran el desempeño económico y hacen que las empresas sean más competitivas.

drán coexistir en armonía productiva, para así satisfacer las necesidades sociales y económicas de la generación actual y las futuras.

Quizá la razón por la que pocos empresarios, gerentes y profesores de Administración «le paran» a la sustentabilidad sea que su principio luce abstracto, poco pertinente a sus tareas como empresarios, gerentes o profesores. Solo al ser desplazados por la innovación destructiva de nuevas empresas y tecnologías se darán cuenta—los empresarios, los gerentes y en un futuro próximo hasta los profesores— de que la sustentabilidad es un asunto que a todos incumbe.

En América Latina las condiciones de extrema desigualdad y pobreza, así como de deterioro físico en zonas pobladas por gente de bajos ingresos, inciden directamente en el futuro de la paz social. Sin embargo, abundan los organismos públicos, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro que aplican artificios para evitar el pago de beneficios laborales que ayudarían a combatirlas. No basta con aumentar el producto interno bruto, expandir las exportaciones

y combatir la economía informal. Difícilmente podrá lograrse la sustentabilidad ambiental sin enfrentar lo social.

Ahora, cuando las empresas y los organismos públicos están obligados a tomar en cuenta la sustentabilidad han evolucionado las mediciones que los gerentes pueden aprovechar para calibrar asuntos sociales, económicos y ambientales. Van desde indicadores convencionales, como los del consumo de agua y energía, a los *benchmarks* para compararse con el mejor de la industria y la competencia, así como auditorías, normas y sistemas de certificación, como las de productos orgánicos y comercio justo.

Otros indicadores van más al grano: el ciclo de vida del producto, desde el origen de las materias primas hasta su composición final; el índice de sustentabilidad; el balance social de la empresa, con indicadores como la etnia de sus trabajadores o el número de minusválidos en nómina. El aprovechamiento de estas mediciones en el comercio internacional está claramente en ascenso.

Con el correr del tiempo, los países y las empresas que ignoren la sustentabilidad económica, social y ambiental enfrentarán el riesgo de que sus productos sean rechazados por el mercado global. Es tiempo de que los gerentes se percaten del desarrollo sustentable.

COCIENTES

Guillermo S. Edelberg

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

Inteligencia: 1) capacidad de entender o comprender; 2) capacidad de resolver problemas; 3) conocimiento, comprensión, acto de entender. Emoción: 1) alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática; 2) interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo. Curiosidad: deseo de saber o averiguar alguien lo que no le concierne. Pasión: apetito o afición vehemente a algo. (Diccionario de la Real Academia Española, 22ª edición, 2001).

n artículo publicado en el diario *La Nación* de Buenos Aires (N. Bär, 2 de septiembre de 2014) tenía título y subtítulo atractivos: «Científicos

teen. Son chicos, pero ya investigan a lo grande. Cada vez son más los chicos que participan en ferias nacionales e internacionales, concursos, expediciones, clubes; algunos desarrollan tecnologías que atraen la atención de profesionales». El artículo señalaba que «muchos se tientan en las escuelas; otros simplemente dan rienda • Cociente de curiosidad (CQ, en inglés) se refiere a una mentalidad «hambrienta». Las personas con mayor CQ son más inquisidoras y abiertas a nuevas experiencias. Según el autor del artículo, si bien este cociente no ha sido estudiado tan profundamente como los anteriores, existen evidencias de que

Quienes ostentan mayor coeficiente de curiosidad son más tolerantes a la ambigüedad y a lo largo de los años acceden a más conocimiento

suelta a su curiosidad y al gozo de seguir un impulso interior que los lleva a explorar temas desconocidos para dar con la solución a un problema» y finalizaba así: «una organización sin fines de lucro... ofrece a un grupo de adolescentes la posibilidad de combinar los experimentos con el placer de la exploración, la diversión con el rigor analítico, la curiosidad con el pensamiento crítico, la imaginación y la creatividad».

El artículo no se refería a la inteligencia —o el talento— de esos jóvenes. Su curiosidad, en cambio, era mencionada dos veces. ¡Significa esto que la curiosidad es más importante que la inteligencia? En otro artículo, escrito con orientación más académica, cuyo autor se ocupaba de responder por qué algunas personas son más capaces que otras para enfrentar las complejidades de la época actual, se señalaban tres cualidades psicológicas clave que resultaban determinantes (T. Chamorro-Premuzic, «Curiosity is as important as intelligence», Harvard Business Review Blog Network, 27 de agosto de 2014):

- Cociente de inteligencia, llamado también cociente intelectual o coeficiente de inteligencia (IQ, en inglés) se refiere a la habilidad mental que influye en aspectos tales como el desempeño en el puesto de trabajo y el éxito en una carrera: mayor IQ permite a las personas conocer y resolver problemas nuevos en forma más rápida.
- Cociente emocional (EQ, en inglés) se refiere a la habilidad de percibir, controlar y expresar emociones. Las personas con mayor EQ son menos susceptibles al estrés y la ansiedad.

es igual de importante. Quienes ostentan mayor CQ son más tolerantes a la ambigüedad y a lo largo de los años acceden a más conocimiento. El autor cita a Albert Einstein, quien dijera lo siguiente: «No poseo ningún talento especial. Solo soy apasionadamente curioso».

¿Se debe concluir, por lo tanto, que la curiosidad es tan importante como la inteligencia? Parecería que sí. En otro artículo publicado en *The New York Times* su autor se pregunta cómo adaptarse a los frecuentes cambios que tienen lugar en la actualidad y dice lo siguiente (T. Friedman, «It's PQ and CQ as much as IQ», 29 de enero de 2013):

Sabemos que será vital contar con más y no menos educación «correcta», desarrollar habilidades que se complementen con la tecnología y no las que esta pueda reemplazar fácilmente, hacer que todos innoven en lo relacionado con productos y servicios nuevos para emplear a la gente a la que la automatización y el software han liberado de trabajos rutinarios. Los ganadores no serán solo aquellos con más IQ. También lo serán quienes tengan más PQ (cociente de pasión) y CQ (cociente de curiosidad), para influir en las nuevas herramientas digitales. Esto servirá no solo para encontrar trabajo sino también para inventarlo o reinventarlo, tanto para aprender como para reaprender a lo largo de la vida.

Este último autor, en un trabajo anterior, presentó su citada fórmula «CQ + PQ > IQ» y dijo lo siguiente: «Dadme un muchacho con pasión para apren-

der y curiosidad para descubrir, y lo haré sobrepasar todos los días a un muchacho con un gran IQ; pero con menor pasión».

¿Responde esto las preguntas planteadas más arriba? No está tan claro. Hay quienes dicen que en lugar de un cociente de pasión convendría introducir un cociente de tecnología. Otros mencionan cocientes de liderazgo, de carisma y de creatividad. ¿Son demasiados cocientes?

Si alguien sufre por no alcanzar un determinado cociente es posible que le venga bien recordar los versos de Martín Fierro que dicen así: «Junta esperencia en la vida / hasta pa dar y prestar / quien la tiene que pasar / entre sufrimiento y llanto; / porque nada enseña tanto / como el sufrir y el llorar» (José Hernández, Martín Fierro, versos 121-126). Usted, lector, ¿qué opina? [6]

LUIS MARÍA FRÓMETA PEREIRA (1915-1988)

Raúl Maestres
COACH ONTOLÓGICO

uis María Frómeta Pereira, el Maestro Billo o simplemente Billo, nació el 15 de noviembre de 1915 en Santo Domingo, República Dominicana. Desde sus primeros años en la escuela primaria, la música constituía el elemento fundamental de su vida: recibió sus primeras lecciones de teoría y solfeo, armonía y composición, e instrucción en la interpretación de piano, saxofón y clarinete. Cuando aún era un adolescente, Billo se unió a Francisco Alberto Simó Damirón y a otros músicos del patio para fundar una orquesta de baile a la que llamaron «Santo Domingo Jazz Band», con Simó Damirón como director.

En 1937 sucede algo que cambia su vida para siempre: a la orquesta le surge una oferta para tocar en Caracas, en la fiesta de año nuevo del Roof Garden, la sala de bailes de un conocido hotel capitalino. Así, Billo llega a Venezuela y comienza una trayectoria de éxitos crecientes; se hace cada día más conocido por sus excelentes composiciones e interpretaciones musicales. Pero en 1958, a la caída del general Pérez Jiménez, el Maestro fue víctima de una serie de ataques personales: tuvo que enfrentar demandas y hasta un veto de la Asociación de Músicos, que

le prohibía volver a actuar de por vida en Venezuela. Caído en desgracia viaja a Cuba donde, sin mucho éxito, logra grabar algunas de sus composiciones, con lo que puede apenas subsistir y escasamente mantener a su familia en Caracas

La tenacidad de Billo rinde frutos y, gracias a las gestiones de abogados y amigos solidarios, para el mes de mayo de 1960 se resuelven los problemas Algunas reflexiones sobre las destrezas gerenciales del Maestro quizás puedan ayudar a comprender las posibles razones que justifican su perdurable legado en los anales de la música popular. La premisa es que Billo Frómeta fue un compositor y arreglista dotado por la naturaleza de un talento excepcional. Al ocurrírsele un tema podía crear al vuelo una letra admirable acompañada de una música pega-

Cinco aspectos diferenciaron a Billo de otros compositores igualmente creativos e ingeniosos: capacidad para definir objetivos e identificar nichos en el mercado, creación de un equipo de alto desempeño, perseverancia, habilidad para construir símbolos y deseo de trascender

legales que estaban pendientes, se levanta el veto que existía en su contra y puede regresar a Caracas. Inmediatamente se dedica a reagrupar la orquesta Billo's Caracas Boys, contrata a Cheo García y Felipe Pirela, y con esta pareja de vocalistas dio inicio a la orquesta de música popular más exitosa que haya tenido Venezuela durante el siglo XX.

En 1988 al Maestro lo invitaron a dirigir la Orquesta Sinfónica Venezuela en el Teatro Teresa Carreño, como parte del homenaje que por sus cincuenta años de vida artística le brindó la ciudad de Caracas. En ese acto diferentes cantantes y músicos iban a dedicar conciertos en su honor. Pero, infortunadamente, el 27 de abril, un día antes del homenaje, cuando termina el ensayo final con la Sinfónica, sufre un derrame cerebral y muere una semana después, el 5 de mayo de 1988, sin haber recuperado el conocimiento.

Federico Pacanins montó hace pocas semanas, en el Teatro Trasnocho de Caracas, una estupenda obra titulada Las canciones de Billo, en la cual un elenco de primer orden interpretó la música del recordado Maestro, con anécdotas intercaladas por su hija Magdalena Frómeta. El emotivo espectáculo fue la ocasión para dos preguntas fundamentales: ¿por qué el Maestro y su orquesta la Billo's Caracas Boys trascendieron de esa manera y permanecieron vivos en el recuerdo de gran parte del público venezolano y latinoamericano? ¿Por qué otras agrupaciones musicales, igualmente reconocidas en su momento, pronto cayeron en el olvido y no tuvieron vigencia más allá de su época?

josa, que casi siempre se convertía en éxito apenas se grababa y salía al aire. De acuerdo con lo que dijo Magdalena, algunas composiciones las hizo en su casa sentado al piano durante reuniones con amigos o, casualmente, a la hora del desayuno o la cena cuando, inspirado, componía y musicalizaba una pieza en pocas horas. Si parte de esta premisa, y desde una óptica gerencial, pueden encontrarse cinco aspectos que diferenciaron a Billo de otros compositores igualmente creativos e ingeniosos, que no tuvieron ese impacto en el público o que, aun habiéndolo tenido, no trascendieron más allá de su

Capacidad para definir objetivos e identificar nichos en el mercado. Cuando el Maestro llegó de República Dominicana por primera vez en 1937, con una orquesta que se llamaría Billo's Happy Boys y luego en 1960 Billo's Caracas Boys, tuvo como objetivo -según se desprende de los relatos de su hija Magdalena— sintonizarse profundamente con el gusto de los venezolanos, especialmente de los caraqueños, y esforzarse para ofrecer una selección de música bailable que fuera claramente diferenciable de las ofertas presentes en el mercado. Gracias a su profunda capacidad de observación para interpretar lo que sucedía en la ciudad y a su capacidad para volcar ese acontecer en letra y melodía, Billo logró crear un estilo musical claramente reconocible por su cadencia y compases, que

- permitía a los melómanos de antes (y de ahora) decir sin temor a equivocarse cuando escuchaban una de sus piezas: «eso es de Billo». El Maestro logró crear un producto musical diferenciado que lo llevó a desarrollar un nicho único en el mercado el cual permanece vigente hasta hoy.
- Creación de un equipo de alto desempeño. Billo se empeñó en seleccionar al mejor talento del mercado, cada uno en su especialidad; desde los vocalistas — Manolo Monterrey con la Billo's Happy Boys y más adelante los inimitables Cheo García, Felipe Pirela, José Luis Rodríguez y Memo Morales con la Billo's Caracas Boys- hasta los músicos, los mejores intérpretes fueron cuidadosamente escogidos. El producto de este esfuerzo singular fue la integración del equipo musical más reconocido del mercado, lo que permitió en pocos años posicionar a la orquesta en un elevado sitial.
- Perseverancia. Al principio, cuando todavía no era conocido y las orquestas que sonaban eran otras, Billo estaba en la lucha por surgir y destacarse. Luego, cuando su talento ya se reconocía en el mercado y la ruta era de ascenso sostenido, vinieron los problemas con la Asociación de Músicos y un juicio por bigamia que lo obligaron a abandonar el país en 1958 con destino a Cuba, para tratar de sobrevivir con la grabación de algunas composiciones y arreglos. Fueron épocas muy difíciles para la familia Frómeta, pero Billo luchó sin tregua hasta que logró resolver la situación legal y regresar triunfante en 1960 para refundar la Billo's Caracas Boys, que se convirtió al poco tiempo en «La orquesta más popular de Venezuela», como rezaba su lema publicitario.
- 4. Habilidad para construir símbolos. Billo entendía la importancia de crear símbolos que permitieran a los venezolanos identificarse afectivamente con sus composiciones. Así, gracias a las múltiples canciones que le hizo a la capital, se ganó el reconocimiento cariñoso (y oficial) de ser «el cantor de Caracas». Además, compuso letras dedicadas a casi todas las regiones y ciudades del país, rescató figuras

populares perdidas en la memoria como el Mielero y el Amolador, destacó personajes del quehacer nacional como el famoso cochero caraqueño Isidoro Cabrera, el compositor Juan Vicente Torrealba, la popular cantante Emilita Dago (vocalista principal de la orquesta rival, Los Melódicos) y tantos otros que fueron ensalzados en sus canciones. Magallanes, su equipo de beisbol y el más popular del país (con el perdón de los caraquistas), fue homenajeado en varias canciones, con letras muy pegajosas dirigidas a estimular a sus fanáticos. En fin, Billo logró, como ningún otro compositor, construir una simbología profunda e indeleble con la cual se asociaba él como persona v su música como vínculo comunicacional.

5. Deseo de trascender. Nadie sabe si el tema de la trascendencia fue algo que se propuso el Maestro al principio de su azarosa carrera, o si fue el resultado de su participación en los diferentes escenarios donde le tocó actuar. Pero lo cierto es que, cuando fue invitado a dirigir la Orquesta Sinfónica Venezuela en 1988 con motivo del homenaje que la ciudad de Caracas le preparaba por su quincuagésimo aniversario de vida musical, su figura había rebasado ampliamente el ámbito reducido de las fiestas bailables y se había convertido en ícono nacional, reconocido ampliamente en Latinoamérica, muy especialmente en República Dominicana, Colombia, Ecuador, Puerto Rico y Centroamérica. La mejor ilustración de esta afirmación es que 26 años después de su fallecimiento los diferentes montajes que ha puesto en escena Federico Pacanins en el Aula Magna de la Ciudad Universitaria, en la Torre Corpbanca (ahora BOD) y recientemente en el Trasnocho Cultural, han tenido llenos totales; por supuesto, con muchas canas a la vista, pero también con un número apreciable de jóvenes que, al igual que sus padres y abuelos, aprecian la música de este gran dominicano que llegó a Venezuela casi por accidente en 1937 y se convirtió en uno de los más importantes compositores latinoamericanos de música bailable.

Algunas ideas expresadas aquí con carácter de afirmación no son sino juicios, algunos insuficientemente sustentados, que reflejan la humana admiración que siento por el Maestro Billo Frómeta que en muchos aspectos marcó positivamente mi adolescencia y temprana adultez.

DILEMA SOCRÁTICO

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE / ENRIQUE.OGLIASTRI@ INCAE.EDU

a plaga del siglo entre los jóvenes estudiantes es su falta de concentración. Los profesores enfrentan en clase a grupos inmersos en sus computadores, tabletas o teléfonos, que realizan al mismo tiempo que la clase otras labores rápidas de atención dispersa. Esto es muy eficiente para ellos. Llevan una vida de urgencias en la cual la concentración a fondo en un tema no se ejercita. Además, ¿se lo merece el profe?

Siempre ha habido educación de baja intensidad. Einstein se aburría en clase, no obtenía buenas notas en la escuela. La conferencia tradicional es de baja intensidad, por bueno que sea el expositor. La clase participativa en la que discuten entre sí los estudiantes suele ser más intensa, pero depende mucho de la calidad de las preguntas

o puede. De una clase de discusión pueden salir diversos aprendizajes, según lo que cada estudiante aprenda. El profesor es como un agricultor que planta semillas diversas; algunas germinan, otras solo germinan en un tipo de estudiante. Está consciente de la diversidad de intereses y desarrollo personal o profesional de los estudiantes. Por eso el educador se plantea que cada clase tiene objetivos de enseñanza (suyos) así como de aprendizaje (de sus estudiantes). Se es buen profesor si los estudiantes, en sus propios términos, aprenden algo.

Según estudios recientes el aprendizaje de una persona se ve restringido por la falta de sueño, por el estrés que enfrente y por la emoción (o sentimiento) que le hace fijar una idea en su memoria. Al preparar una clase de ochenta minutos, el profesor está consciente de que ninguna persona mantiene la atención por más de quince minutos. Una buena clase se fracciona en bloques cortos de conocimiento, ciclos de atención que cambian de temas, medios (presentaciones, videos), focos y hasta la voz, porque una clase es tan efectiva como una representación teatral.

El cerebro también funciona sin control y cualquiera se distrae. La dificultad para fijar la atención y concentrarse en algo por un tiempo impide profundizar; tampoco permite examinar la complejidad total de los problemas.

Un buen profesor consigue desarrollar en sus estudiantes dos capacidades a la vez: 1) aprender a concentrarse, a conseguir la excelencia, a pensar a fondo y con amplitud en un problema; y 2) aprender a hacer varias cosas a la vez, la capacidad multitarea, policrónica, flexible y de rapidez mental

del profesor: si logra sacar las mejores respuestas, diversidad de análisis y diálogos entre los estudiantes. El mejor profesor es quien sabe hacer buenas preguntas.

La esencia de la educación no es la enseñanza sino el aprendizaje. Se puede «enseñar» mucho, sin que en clase se aprenda nada: arar en el desierto. El verdadero maestro se preocupa más por lo que piensan y concluyen los estudiantes que por su propio discurso (que es apenas un instrumento). Algunos profesores han pasado de planear objetivos de enseñanza a diseñar objetivos de aprendizaje para sus estudiantes en cada clase, pero sin imposición: cada estudiante aprende lo que quiere

Al resolver todo por impulsos de primera vista se puede conseguir eficiencia, porque se hacen muchas cosas al tiempo, pero saber concentrarse es necesario en la vida y construye sabiduría.

Un buen profesor consigue desarrollar en sus estudiantes dos capacidades a la vez: 1) aprender a concentrarse, a conseguir la excelencia, a pensar a fondo y con amplitud en un problema; y 2) aprender a hacer varias cosas a la vez, la capacidad multitarea, policrónica, flexible y de rapidez mental. Desarrollar ambas capacidades al mismo tiempo es difícil y por ello es un dilema socrático.

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA VENEZUELA DE HOY

Fabiana Culshaw

El reto de las empresas es retener a su personal valioso, con políticas salariales e incentivos acordes con una economía inflacionaria, en la que el poder adquisitivo y la motivación se escapan rápidamente. El país vive una inédita fuga de talento y enfrenta el riesgo de encontrarse sin nuevas generaciones para construir su futuro.

LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE VENEZUELA no termina de repuntar. Entre febrero y marzo se registró la mayor escasez de la historia del país (29,4 por ciento) y desde ese entonces el Banco Central de Venezuela (BCV) no ha vuelto a publicar estadísticas de inflación, escasez y producto interno bruto (PIB). Fedecámaras calcula la caída del PIB en cuatro por ciento; las más profundas ocurren en manufactura, donde llega al nueve por ciento, y construcción (diez por ciento). En cuanto a las asignaciones de divisas al sector privado, la federación registra una caída del 25 por ciento, con grandes retrasos entre los montos aprobados y los liquidados.

Las condiciones económicas y jurídicas han hecho que muchas empresas hayan minimizado sus operaciones o quebrado. En materia de recursos humanos los mayores esfuerzos tratan de alinearse con la realidad de las organizaciones. Uno de los principales desafíos es diseñar políticas de compensación atractivas, en un entorno inflacionario (el índice de inflación se calcula en cincuenta por ciento para este año, en gran parte de los productos, y casi ciento por ciento para 2015), para retener a un personal que tiende a rotar o a emigrar. La fuga de talento es, de hecho, una de las mayores preocupaciones de las empresas, sumada al conflicto laboral, por frecuentes incumplimientos de contratos de trabajo o postergaciones de las firmas de los convenios, en un contexto incierto.

Las empresas han profesionalizado sus áreas de recursos humanos para que adopten papeles más estratégicos en la complejidad del mundo empresarial venezolano, aunque la mayoría siente la presión de atender tareas operativas para cumplir exigencias legales y burocráticas, lo que las obliga a desplazar la planificación a un segundo plano, justo cuando más se necesita. En la actualidad, Venezuela vive una nueva ola de emigración de talentos que afectará su competitividad en el futuro, pues son jóvenes en su mayoría capacitados y con potencial de liderazgo. Son talentos que pierde el país.

La emigración, que comenzó con los despedidos de Pdvsa en 2002 por razones políticas, se ha extendido a prácticamente todas las áreas de la actividad económica, y a partir de 2013 abarca más técnicos independientes. La emigración toca desde ingenieros hasta abogados, desde médicos a carpinteros y plomeros.

Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial.

Difícil reclutamiento y captación

«De diez candidatos que llamamos para cubrir un cargo ejecutivo, tres o cuatro nos dicen que se van del país. Las búsquedas de personal, que habitualmente llevaban entre dos y tres semanas resolver, ahora toman dos meses. Mucha gente ha emigrado en el último año, sobre todo las gerencias medias, entre 25 y 45 años de edad», comentó Pilar Patiño, socia de la consultora Patiño & Partners. La asesora explica que no existe creación de puestos nuevos en el país, pero sí bastante reposición de los que quedan vacíos, por lo que las consultoras de recursos humanos se mantienen activas.

Existe otro grupo de empresas que, ante las renuncias del personal que emigra, aprovechan la coyuntura para congelar esas vacantes, lo que les representa un ahorro. Otra opción es contratar personal sin experiencia o poco calificado para pagarles menos, lo que generalmente es un error dado que el resultado es menos competitividad. Sin embargo, prima el interés por lo inmediato: reducir costos.

«La captación del talento se ha tornado difícil no solo por la emigración, sino porque ha aumentado la masa crítica de empleos públicos en el país. Asimismo, existe un porcentaje considerable de gente que ha optado por los emprendimientos», agregó Patiño. Karlil Canelones, socia de la consultora Izquierdo y Canelones, coincide al observar el número de personas que emigra: «Las compañías los transfieren o asumen el riesgo de forzar una permanencia en el exterior por iniciativa propia».

Ha aumentado la demanda de ejecutivos de niveles medios y ellos solamente cambian de trabajo si el salario ofrecido es realmente atractivo, incluso total o parcialmente en dólares. Además, los candidatos se fijan, especialmente, en si las empresas contratantes prevén transferirlos al exterior o cuentan con un menú de opciones de beneficios que satisfaga estrictamente sus intereses.

Existe una «guerra por el talento» y las empresas han tenido que afinar sus estrategias para conseguir y retener el talento valioso disponible. De lo contrario, saben que su capacidad de progreso como organizaciones resulta comprometida, con personal que no llega a los estándares. Según Canelones: «Estamos en una paradoja, porque existe desempleo y es igualmente difícil reclutar candidatos calificados. El 35 por ciento de los candidatos de, por ejemplo, un cargo gerencial en mercadeo se fue del país, 25 por ciento dice que quiere una posición con opción en el exterior y otro 25 por ciento valora el salario o al menos los bonos en dólares. De lo contrario, no aceptan el ofrecimiento de trabajo».

Hace algunos años, Estados Unidos y Europa estaban entre los destinos más buscados para emigrar, pero la crisis mundial empujó a la diáspora venezolana hacia países latinoamericanos, como Panamá, Colombia, Argentina, Chile y México.

Señales del entorno

- Fedecámaras, en una rueda de prensa del mes de septiembre, calificó de grave la situación económica del país y alertó sobre la urgencia de tomar decisiones cuanto antes. El gobierno, por su parte, niega la situación y afirma que el país está en un buen camino hacia el «socialismo productivo».
- Jorge Roig, presidente de Fedecámaras, dijo que en 2014 las asignaciones de divisas al sector privado registraron una caída del 25 por ciento y existen sustanciales retrasos entre los montos aprobados y los montos liquidados.
- Según Fedecámaras, 81,9 por ciento de los trabajadores están ocupados en el sector privado. El 65 por ciento del PIB, con exclusión de los impuestos sobre los productos, se origina en las actividades de ese sector.

Estructura salarial achatada

José Manuel Rodríguez, director del portal Empléate.com, observa que la estructura salarial de las empresas está desdibujada y ya no constituye un estímulo ser ascendido, porque la diferencia de remuneración entre un nivel y otro es ínfima o no existe. «Nadie quiere más responsabilidades si va a ganar lo mismo. La escala salarial se ha aplanado. El gobierno aumenta los sueldos mínimos, pero las empresas no pueden hacer lo propio con los sueldos medios y así las estructuras se achatan. Eso redunda en menos incentivos para crecer en la escala salarial».

«De diez candidatos que llamamos para cubrir un cargo ejecutivo, tres o cuatro nos dicen que se van del país. Las búsquedas de personal, que habitualmente llevaban entre dos y tres semanas resolver, ahora toman dos meses»

Rodríguez considera que los aumentos de sueldos decretados en los últimos años no representan mejora en la calidad de vida de la gente. «Si se estudia la información del BCV, hace ocho años los obreros percibían en valor real lo mismo que ahora. Peor situación viven los profesionales, investigadores y gerentes, cuyos salarios cayeron cincuenta por ciento en valor real en solo un año. Cuanto más conocimiento tienen las personas en Venezuela, más caen sus sueldos».

Pedro Pacheco, socio principal de PricewaterhouseCoopers (PwC) Venezuela, comentó que las compañías con buenas políticas en materia de recursos humanos —tratar de retener y motivar a sus talentos— han optado por una revisión más

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

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



0212-555.42.63 ediesa@iesa.edu.ve

José Malavé

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

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

Ley Orgánica del Trabajo

- La Ley Orgánica del Trabajo fue una de las grandes preocupaciones de las empresas en los años 2013 y 2014, pues otorgó gran discrecionalidad a las autoridades e incrementó el ausentismo laboral y los costos laborales.
- Las compañías se han adaptado a la ley y encontrado, aunque con limitaciones, formas de minimizar sus impactos. Ahora el reto se centra en el desabastecimiento y la inflación, en el impacto de estas variables en la dinámica empresarial y los recursos humanos.
- Para 2015 la inflación seguirá siendo el eje de atención, junto con la falta de talentos calificados para competir en el mercado nacional e internacional.

Las mejores empresas para trabajar en Venezuela

La lista de las «Mejores empresas para trabajar en Venezuela, edición 2014», creada por el Instituto Great Place to Work, está encabezada por 3M. Las primeras quince empresas (con sus números de empleados) son:

- 1. 3M de Venezuela (337)
- 2. Banco Exterior (2.338)
- 3. Telefónica (3.633)
- 4. Tolón Fashion Mall (122)
- 5. Cargill de Venezuela (1.456)
- 6. Arcos Dorados de Venezuela (5.107)
- 7. Cestaticket Services C.A. (306)
- 8. Ferretería Epa (2.699)
- 9. BBVA Provincial (5.240)
- 10. SC Johnson & Son de Venezuela (136)
- 11. C.A. Telares de Palo Grande (431)
- 12. Diageo Venezuela (198)
- 13. Eli Lilly y Compañía de Venezuela (148)
- 14. Banco Activo (915)
- 15. Químicos Cencozotti (88)

frecuente, varias veces al año, de las compensaciones y los beneficios. «Comprenden que la inflación es muy alta y ajustan los sueldos, o la combinación de estos con los beneficios, para no perder actualidad. Antes, esa revisión se hacía una o dos veces al año, pero ahora se requiere al menos cada tres meses. Si no se hace, se pierde competitividad».

Desarrollo e incentivos insuficientes

Ante las dificultades del entorno nacional, muchas empresas se han concentrado en estrategias de supervivencia, sin cuidar los planes de carrera e incentivos para el personal, en busca de recorte de presupuestos. «Las empresas tratan de rendir cada bolívar y cada recurso, pero no siempre saben cómo hacerlo. Se calcula que las compañías tienen un promedio de diez por ciento de personal que no trabaja y del que no pueden prescindir, debido a las restricciones que impone la Ley Orgánica del Trabajo. La desmotivación se acentúa, como círculo vicioso, cuando no existen planes de desarrollo», observó Hugo Urdaneta, asesor de HU Consul-

ting. A su juicio, se han establecido criterios de gerencia del tipo «como va viniendo, voy haciendo». Se castiga la planificación para dar respuestas inmediatas a requisitos de las leyes laborales y de «precios justos», para solicitar divisas y demás exigencias que suman una larga lista.

«Hace años los ejecutivos hacían cursos o posgrados para continuar su capacitación estratégica. Ahora también los hacen, pero al mismo tiempo tienen que remangarse y asimilar tareas operativas paralelas. Tratan de planificar y hacer carrera, pero deben asimismo recibir a los inspectores del Seniat, Sundecop, Inpsasel, Sundee», señaló Leonardo La Cruz, gerente general de Korn Ferry Venezuela. «La capacitación tiene sus límites no solo porque muchas empresas ya no pueden invertir en ello, sino porque los ejecutivos no tienen tiempo, los absorbe la operatividad. Los beneficios también se han reducido y el personal prefiere el flujo de dinero en el bolsillo», agregó.

Algunos beneficios que eran prácticamente una tradición en Venezuela han desaparecido; entre ellos la compra de automóviles para ejecutivos, por la carencia de productos en el mercado. El llamado «salario emocional» o «menú de opciones» se ha puesto de moda en algunas multinacionales. Es una compensación económica que no impacta en las prestaciones sociales; por ejemplo, la entrega de un bono único para útiles escolares, el pago del gimnasio para el empleado, el pago del seguro del carro, masajes o tratamientos antiestrés, u otros complementos que mejoran la calidad de vida del personal y que cada uno puede elegir de una serie de opciones, según sus preferencias.

Algunas multinacionales tienen servicios de *coaching* personal y profesional para sus ejecutivos, con el fin de que mejoren sus vidas y sus competencias de liderazgo, comunicación y relacionamiento. Según Pedro Pacheco: «En momentos de incertidumbre o pesimismo, la planificación y el diseño de carreras e incentivos son fundamentales. Las organizaciones deben identificar aquellos factores que llevan a la gente a producir más y mejor. A veces permitir horarios flexibles y trabajos remotos son grandes estímulos para el personal, y es fácil implementarlos».

Relaciones laborales conflictivas

Jesús Castillo, socio de la consultora Contevenca, considera que las empresas en Venezuela, especialmente en los últimos tres años, son más conscientes de la importancia de mantener la paz laboral y acercarse a los trabajadores, con comunicaciones más abiertas y transparentes. «Están pendientes de esos factores, aunque no es fácil lograrlo cuando la supervivencia misma de las empresas y de los puestos de trabajo está en juego, hecho que produce ansiedad».

La Cruz observó que la gente se siente especialmente angustiada porque los sueldos no alcanzan y sabe que las fuentes laborales corren riesgo, lo que afecta el rendimiento laboral. «Hoy más que nunca todas las partes deben entender que hay que remar en un mismo sentido. Los trabajadores no quieren realidades edulcoradas, sino saber qué está sucediendo con la empresa en la que se desempeñan». A su juicio, son cada vez más las compañías que valoran a los gerentes con buena experiencia en negociación y muchas no están dispuestas a experimentar.

La incertidumbre del entorno, la depreciación de los salarios y el surgimiento de sindicatos paralelos han hecho que aumente la conflictividad laboral. Asimismo, se vive un cambio de valores en los ambientes de trabajo. De acuerdo con Pilar Patiño, ha aumentado el porcentaje de personas para las cuales

Recomendaciones de PricewaterhouseCoopers Venezuela

Sugerencias de Pedro Pacheco, socio principal de la firma consultora PwC, para las áreas de recursos humanos:

- Gerenciar la crisis con una planificación estratégica apropiada para entornos volátiles. La gestión del talento humano debe estar alineada con la planificación general de la compañía.
- Revisar periódicamente compensaciones y beneficios. Se requieren ajustes más frecuentes, por la inflación.
- Llevar adelante planes de formación, para acortar las brechas entre las competencias requeridas y las disponibles en el mercado.
- Definir planes de carrera y de crecimiento profesional, especialmente para el personal clave, a fin de que pueda manejar mejor la incertidumbre.
- Identificar elementos de motivación para retener los talentos, fundamental en entornos de pesimismo.
- Actuar con flexibilidad, según el carácter de la empresa y el perfil de los trabajadores; por ejemplo, horarios flexibles, tareas desde el hogar, «beneficios por puntos» (el empleado elige el beneficio que le interesa, y suma puntos hasta llegar al tope que establece la empresa, según su cargo).
- Mejorar las comunicaciones y hacerlas más transparentes. Asegurar que el clima de trabajo sea adecuado, con confianza entre las partes, y que todos los miembros de la organización estén alineados hacia una misma meta de producción.
- Innovar para lograr mayor eficiencia: «Si hacemos las cosas como hace dos años, no somos eficientes».

el trabajo como valor no es prioritario, sino solo un medio para obtener recursos con el fin de desarrollar otras áreas personales. «Ha disminuido la dedicación laboral al no verse el futuro con claridad, al no tener el poder adquisitivo de antes, al no poder acceder a un vehículo o a una propiedad. Y es totalmente comprensible, en un país inestable, de incertidumbre».

La experta considera que las empresas más exitosas son aquellas que facultan a sus líderes, en cualquier nivel de la organización, para ejercer sus papeles basados en la afiliación y no en la imposición, que los apoyan para el manejo de situaciones complejas y que logran disminuir la presión emocional. «Compensarlos con moneda fuerte, como se suele hacer ahora, no alcanza. Se requiere una comunicación cercana. Quien crea que estar cinco minutos con un empleado es pérdida de tiempo, no está enfocando acertadamente su trabajo».

Obediencia militar en las empresas

«El elemento militar entró al mundo laboral en forma devastadora», advirtió Maryolga Girán, presidenta de la Comisión Laboral de la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria). Mencionó el caso del Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Siderúrgica y sus Similares (Sutiss): «El sindicato se retractó de unas declaraciones que había formulado contra un militar y llegó a pedirle perdón en un comunicado. Primero lo acusó acertadamente de haber entorpecido el contrato colectivo, pero la presión fue tan grande que tuvo que cambiar públicamente de opinión. No existen antecedentes en el país de que un sindicato se retracte de esa forma con un patrono».

En opinión de Girán son varios los casos en los que se nota la subordinación del mundo sindical al poder militar, por presiones, en lo que va del año: «La injerencia del poder militar en todos los órdenes del país es fuerte ante un mundo laboral atomizado, debilitado, sin cohesión. Con los sindicatos paralelos que ha fomentado el gobierno para atacar al movimiento de base de los trabajadores, el gremio ha prácticamente desaparecido».

Esta coyuntura representa, para Girán, una oportunidad para la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV) de fortalecer su liderazgo, hacer elecciones de base y reacomodar todas las fracciones, para que no avance su barrida como entidad.

La representante de Conindustria observó con preocupación que, en el marco del plan socialista del gobierno, las zonas industriales del país han sido reagrupadas en diferentes cuadrantes (comenzaron con Lara), cada uno de los cuales responderá a jefaturas militares asignadas para tal fin. «El país está siendo redistribuido territorialmente bajo criterio militar. Estamos condenados al fracaso con militares en la vida civil y empresarial».

Desafíos 2015

Todo indica que 2015 será un año de alta rotación de empleados, y de empresas en competencia por el escaso personal calificado. El mayor reto para las compañías será salir adelante sin talentos en sus posiciones clave, lo que las debería llevar a desarrollar mejores estrategias de retención y entrenamiento del personal valioso, para minimizar riesgos y proyectarse a mediano plazo.

Si se continúan firmando los contratos colectivos cada dos años, como se viene haciendo, la conflictividad aumentará en las empresas. Se calcula que se requieren ajustes cada tres meses, como mínimo, debido a la inflación, que alcanzará cien por cien el año próximo. La pérdida del poder adquisitivo de los empleados será aún mayor que este año, así como las tensiones en los ambientes de trabajo. En 2014 la mayor preocupación de las compañías es la falta de divisas y el abastecimiento, pero en 2015 se sumará el factor del talento humano: cómo gestionarlo en un ambiente de alta inflación.



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO Jan Moller



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

¿QUÉ HACER PARA QUE SE QUEDEN? LA MIGRACIÓN CALIFICADA EN VENEZUELA

Las empresas venezolanas enfrentan un fenómeno que trasciende la preocupación por la competitividad (compensación y beneficios): enfrentan una creciente migración calificada. ¿Son ineficaces sus sistemas para proveerse de talento? ¿Es la migración calificada un síntoma de fallas estructurales?

Carmen Cecilia Torres y Josefina Bruni

LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO tiene la finalidad de diseñar programas para mantener, desarrollar y aprovechar el conocimiento, las habilidades y las experiencias de las personas con alto potencial y desempeño, para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización. Como ocurre con otros aspectos de la gerencia, la gestión de talento humano no es algo nuevo, sino que se hace notar en momentos particulares de los ciclos económicos y el mercado laboral (Hausknecht, Rodda y Howard, 2009) o quizá sea, simplemente, una nueva etiqueta para la tradicional función de recursos humanos. Las políticas y prácticas de gestión de talento humano corresponden a la alineación de la estrategia de capital humano con la estrategia de la empresa y se traducen o se experimentan mediante rigurosos procesos de reclutamiento y selección, planes de compensación y beneficios diseñados a la medida, y desarrollo de carrera.

La definición de la gestión de talento no debe dejar de lado, aunque parezca obvio, la definición y la segmentación del talento en las organizaciones; es decir, identificar cargos clave en la operación de la organización y empleados que poseen alto desempeño y potencial para alcanzar cargos ejecutivos en el futuro. Las organizaciones que gestionan talento necesitan diseñar políticas de retención de manera inclusiva —que abarquen todo el talento necesario en la organización: directivos, especialistas en conocimientos clave (como mercadeo e investigación y desarrollo) y puestos clave por la gestión de clientes y el impacto en el negocio— o de manera exclusiva, centrada en perfiles que crean valor o son importantes para la cobertura futura de determinadas posiciones (Jiménez, Hilier-Fry y Díaz, 2008). Otro elemento esencial de la gestión de talento consiste en determinar vías de acceso del talento a la organización, tales como compra (reclutamiento y selección externos) y desarrollo (reclutamiento y selección internos, carrera), y, según Hausknecht y otros (2009), métodos para mantener el flujo del talento (planificación, evaluación de desempeño, evaluación de potencial y sucesión de talento) mediante sistemas computarizados de talento.

La retención de talento

La retención y la rotación de aquellas personas y perfiles reconocidos como talento en las organizaciones son caras de la misma moneda, y generalmente afectan a una variable principal que es el desempeño organizacional. Dalton (1980, citado por Hausknecht y otros, 2009) introdujo los conceptos de rotación funcional (cuando el talento de alto desempeño se queda en la organización y sale el de bajo desempeño) y rotación disfuncional (cuando se queda el de bajo desempeño y se va el de alto desempeño). Los factores clave son: 1) la movilización del capital intelectual (conocimiento y destrezas distintivas de los empleados y su capacidad para innovar), 2) la relación entre antigüedad del trabajador y satisfacción del cliente, y 3) los costos (directo, indirecto y de oportunidad) de la pérdida de talento.

Carmen Cecilia Torres y Josefina Bruni, profesoras del IESA.

La aproximación al concepto de retención, como contraparte de la rotación, coloca el foco en la pregunta «por qué la gente decide quedarse», en lugar de «por qué se va el talento de la organización» (Rosa y otros, 2014). La mayoría de las políticas de retención de las empresas con reconocida gestión de talento se concentran en ofrecer a los profesionales de mayor potencial y desempeño 1) compensación competitiva en su mercado de referencia, 2) compensación variable basada en desempeño, 3) prácticas de equilibrio vida-trabajo y 4) oportunidades claras y continuas de desarrollo de carrera (participación y liderazgo en proyectos, crecimiento en sucursales fuera del país, programas de formación y certificados en universidades prestigiosas, entre otras), con la esperanza de que decidan quedarse.

Hausknecht y otros (2009) identificaron, en una encuesta con aproximadamente 25.000 empleados del sector salud en Estados Unidos un conjunto de razones para quedarse o factores de retención. Este grupo de empleados reportó como principales factores de retención: satisfacción laboral, recompensas, adjuntos constituyentes, compromiso y prestigio organizacional. Los empleados con alto desempeño mencionaron con mayor frecuencia el factor de inversión y con menor frecuencia las recompensas extrínsecas.

La retención de talento opera más allá de las fronteras de la organización. Sus estrategias se basan en el análisis del entorno; por ello, es importante considerar, al diseñar practicas y políticas para mantener por mayor tiempo el talento en las organizaciones, los efectos del escenario macroeconómico en el mercado de trabajo, las situaciones familiares, las influencias sociales sobre las expectativas de carrera de los empleados en relación con las empresas y las personalidades de los talentos (Rosa y otros, 2014).

Las empresas venezolanas realizan grandes esfuerzos para diseñar estrategias competitivas para la retención de profesionales de alta calificación y desempeño que muestran preferencia por:

- Continuar estudios (dentro o fuera del país).
- Optar por el mercado global de trabajo por cuenta propia (es decir, migrar y, una vez en el destino, encontrar empleo).

- Aceptar ofertas de trabajo de empresas de otros países.
- Optar por el mercado interno en compañías trasnacionales (por ejemplo, una compañía alemana solicita el traslado de un profesional que se encuentra en la sede de Venezuela).

Estas empresas enfrentan ahora un reto adicional: el empleado deja la organización porque decide dejar el país. Esta situación no es nueva, sino recurrente, y se agudiza por la globalización de la educación, la demanda de los mercados laborales globales, los mercados de trabajo interno de las compañías trasnacionales y la situación económica, política y social de los países.

La empresa venezolana debe no solo diseñar las mejores estrategias de retención, sino, además, lidiar con la migración calificada. Esta migración se caracteriza por 1) los grupos que la componen (estudiantes, científicos y académicos, gerentes, técnicos, profesionales independientes y empresarios) y 2) la temporalidad de la movilidad (permanente, de mediano y largo plazo, movimientos circulares y proyectos transitorios).

La migración calificada

La migración se inicia con la percepción de que el país de destino ofrecerá mayor bienestar y seguridad que el país de origen, en función de los atributos pecuniarios y no pecuniarios de vivir y trabajar. Según Globerman y Shapiro (2008), los factores más importantes de cualquier tipo de migración son las condiciones económicas y las distancias culturales, de lenguaje, de religión y físicas; sin embargo, las condiciones económicas del país de destino poseen mayor importancia para el inmigrante calificado que para el de baja calificación.

Las grandes tendencias de la migración global de recursos humanos calificados en las últimas décadas son: 1) crecimiento sin precedentes de la migración calificada, 2) con un ritmo de crecimiento superior al de la migración de media y baja calificación, 3) creciente participación de mujeres en el flujo de mano de obra calificada (SELA, 2009), 4) concentración de los recursos humanos con altos niveles de educación en países desarrollados y 5) relación inversa entre el tamaño

Factores de retención entre empleados del sector salud en Estados Unidos (porcentajes de respuestas)

Factores	%
Satisfacción en el trabajo (grado en que a los empleados les gusta su empleo)	51
Recompensas extrínsecas (pagos, beneficios o equivalentes a cambio de servicio)	41
Adjuntos constituyentes (grado de apego a individuos asociados con la organización, tales como supervisores, compañeros de trabajo o clientes)	34
Compromiso organizacional (grado en que el individuo se identifica y participa en la organización)	17
Prestigio organizacional (percepción de que la organización tiene buena reputación y es bien considerada)	13
Falta de alternativas (percepción de falta de oportunidades de trabajo fuera de la organización)	10
Inversiones (percepciones de la duración del servicio para la organización e inversión en la construcción de derechos de antigüedad)	9
Oportunidades de ascenso (potencial de movimiento a niveles superiores en la organización)	8
Ubicación (proximidad del lugar de trabajo al lugar de residencia)	8
Justicia organizacional (percepción de imparcialidad de recompensas, asignaciones, políticas y procedimientos, y trato interpersonal)	7
Trabajo flexible (naturaleza del horario de trabajo)	7
Influencias no laborales (existencia de responsabilidades y compromisos fuera de la organización)	3

Fuente: Hausknecht, Rodda y Howard (2009).

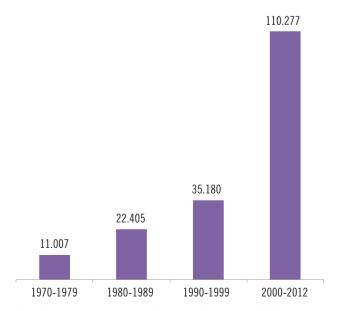
de la población de los países y las tasas de emigración de profesionales (Lozano y Gandini, 2011).

La migración de alta calificación de los países menos desarrollados hacia los más desarrollados es una consecuencia del incremento de la escolaridad en la población de los países en desarrollo, la mayor selectividad de individuos calificados en la emigración internacional que se refleja en el mayor ritmo de crecimiento de la población de migrantes calificados frente a los no calificados y la creciente demanda de recursos humanos calificados en los países desarrollados (SELA, 2009).

En Venezuela se observó, en los años ochenta, un fenómeno de migración calificada, de manera sistemática, impulsado por el programa de becas Gran Mariscal de Ayacucho, que formó a un contingente importante de profesionales venezolanos, quienes a su regreso no encontraron oportunidades de desarrollo en el país. En los años noventa ocurrió el retorno de extranjeros a sus países y la emigración de venezolanos, debido a la profunda crisis social, económica e institucional del país (Freitez, 2011). El comportamiento migratorio se incrementó en 216 por ciento entre profesionales jóvenes altamente calificados entre 1990 y 2007 (SELA, 2009). En 2007, el 31 por ciento (113.000) de los inmigrantes venezolanos en países de la OCDE correspondía a la categoría «altamente calificado»: con educación superior completa o contratados en áreas de ciencia y tecnología que requerirían alto nivel de educación (SELA, 2009). Según Freitez (2011), las razones de emigración del venezolano eran la inseguridad personal, la inseguridad política y la falta de oportunidades personales, económicas y profesionales.

Los principales destinos de la emigración de América Latina han sido Estados Unidos, España, Canadá y Japón, aunque el patrón migratorio abarca grandes regiones del mundo desarrollado y, con el tiempo, tiende a aumentar el número de países de destino (Calvelo, 2011). Esto no es diferente para el caso venezolano. Según el Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos, entre 1970 y 1999, 68.592 venezolanos obtuvieron residencia legal permanente y 100.277, entre 2000 y 2012.

Venezolanos con condición de residentes en Estados Unidos



Fuente: Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos (2013).

Los emigrantes venezolanos, junto con los de Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay, son contratados en Estados Unidos para trabajos de alta calificación. Asimismo, Venezuela es el primer país de Latinoamérica y está entre los diez países con mayor porcentaje de inmigrantes calificados, graduados universitarios entre 25 y 55 años en 2000 (48,9 por ciento) y en 2005 (52,1 por ciento) (Medina y Poso, 2008).

La proporción de venezolanos con doctorado en Estados Unidos (catorce por ciento) supera la proporción de estadounidenses con doctorado (nueve por ciento) y la de

La aproximación al concepto de retención, como contraparte de la rotación, coloca el foco en la pregunta «por qué la gente decide quedarse», en lugar de «por qué se va el talento de la organización»

otros residentes nacidos en América Latina (once por ciento) (SELA, 2009). Venezuela fue calificado como uno de los países latinoamericanos con mayor porcentaje (33 por ciento) de inmigrantes en Estados Unidos en ocupaciones gerenciales, directivas y profesionales (Freitez, 2011). Si bien es cierto que Estados Unidos absorbe la mayor cantidad de emigrantes venezolanos, según fuentes oficiales, otros destinos se han sumado en la última década, tales como España, Portugal, Canadá y Chile, y países fuera de la OCDE como República Dominicana, Panamá y Colombia.

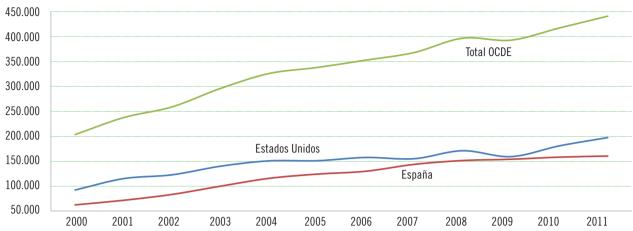
Hacia una estrategia para las empresas

La migración calificada del venezolano es un hecho que impacta el desarrollo y la competitividad de las empresas del país, sin importar su escala. Las empresas que se encuentran gestionando su capital humano en estos tiempos no pueden sorprenderse por este hecho, sino anticipar las acciones necesarias para retener el conocimiento para sus necesidades actuales y futuras. Las grandes empresas que han apuntado al personal de mayor calificación, egresados de las mejores universidades del país, requieren revisar la duración de los procesos de recursos humanos (selección, compensación y carrera) y segmentar las estrategias para dos grupos etarios muy bien definidos: menores y mayores de treinta años.

Los jóvenes profesionales sin experiencia, egresados de las principales universidades del país, requieren procesos acelerados de socialización en la organización que les permitan conocer sus valores, misión y visión, para fortalecer su compromiso. Además, esperan que sus supervisores establezcan planes de carrera que les permitan ver con claridad sus próximos cargos, y de la organización esperan procesos acelerados de formación en destrezas personales y técnicas, planes personalizados de compensación y beneficios, y un claro balance vida-trabajo. Este grupo de profesionales constituye un segmento de alta demanda para las organizaciones y requieren de sus supervisores realimentación constante, *coaching* y mentoría, para mantener su motivación alta y fortalecer constantemente su contrato psicológico con la empresa.

Una estrategia viable para la gestión de este talento se resume en la fórmula presentada por Dychtwald, Erickson y Morison (2006): incorporación rápida, retención continua y fácil retorno. La incorporación rápida a la organización se basa en programas elaborados en alianzas entre el departamento de Recursos Humanos y las distintas unidades de la organización durante los tres primeros años de ingreso de los profesionales jóvenes, que aseguran procesos acelerados de aprendizaje me-

Venezolanos residentes en países de la OCDE, 2000-2011



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: «StatExtract». http://stats.oecd.org/.

diante inmersión profunda en la operación del negocio, acelerada contribución mediante la participación en la solución de problemas y acelerada asimilación mediante la asociación con mentores y expertos de la organización. La ejecución de este plan debe acompañarse de la guía de los expertos de cada unidad de la organización, oportunidades de aprendizaje y programas de compensación asociados con desempeño.

La retención continua de los trabajadores jóvenes requiere atender los factores que aportan un clima organizacional donde aprendizaje, reto, diversión, trabajo en equipo y participación se conjuguen en un armonioso equilibrio; debe tenerse en cuenta que el entorno del país pareciera expulsar el talento venezolano. La cercanía y la atención de la organización y los supervisores requieren un gran esfuerzo para mantener una comunicación constante acerca de las expectativas de los jóvenes profesionales y su comprensión de las realizaciones de la organización con respecto a sus expectativas. La cercanía a los supervisores no evitará una decisión familiar de dejar el país, pero sí alertará con rapidez de los pasos para ofrecer oportunidades a otros empleados y crear alianzas mediante contrataciones flexibles, trabajo a distancia o traslados en el mercado laboral interno de empresas trasnacionales.

El fácil retorno se refiere a la construcción y el mantenimiento de redes con los trabajadores que seguramente seguirán perdiendo las empresas. Mantener el contacto y ofrecerles oportunidades de retorno a la organización en Venezuela o traslado a otra sucursal son claves para conservar el conocimiento y el talento de quienes optan por irse.

El segmento mayor de treinta años requiere mayor claridad en los programas de carrera y seguridad, mediante planes de compensación y beneficios claros y personalizados. El profesional calificado mayor de treinta años seguramente se encuentra transitando su carrera gerencial, con preocupaciones claras de ingreso y familia, lo cual los hace más atractivos para el mercado global, pues están persiguiendo mayores retos profesionales e ingreso en moneda extranjera que les permita mantener su poder adquisitivo. Estos profesionales son los más atractivos para los mercados laborales internos de las empresas trasnacionales: por un lado, conocen los procesos y la cultura organizacional y, por el otro, perciben la expatriación o el traslado como éxito de carrera. En Venezuela, las prácticas de retención más reconocidas para este segmento tienen que ver con la participación en programas de desarrollo y beneficios para el candidato y su grupo familiar.

Las empresas venezolanas transitan un camino complejo y preocupante, pero pueden superarlo. La receta es mayor inversión en programas de formación y sistemas de gestión de desempeño que permitan tener información actualizada de la ubicación del talento en las organizaciones, sus necesidades de desarrollo, sus planes de carrera, sus posibles remplazos y sus expectativas con respecto a la empresa y el país. La formación y el desarrollo de habilidades y destrezas, y refinados procesos de reclutamiento y selección son los mejores aliados para mantener el flujo de talento presente y futuro de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Calvelo, L. (2011): «Viejos y nuevos asuntos en las estimaciones de la migración internacional en América Latina y el Caribe». Series CEPAL: Población y Desarrollo. No. 98.
- Coloma, S. (2012): «La migración calificada en América Latina: similitudes y contrastes». *Andina Migrante*. No. 13: 2-14. Quito: FLACSO. Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos (2013): *Year*
- book of immigration statistics 2012. Washington, D.C.: Department of Homeland Security. Office of Immigration Statistics.
- Dychtwald, K., Erickson, T. y Morison, R. (2006): Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent. Boston: Harvard Business School Press
- Ermólieva, E. (2011): «¿Fuga o intercambio de talentos? Nuevas líneas
- de investigación». Nueva Sociedad. No 233: 114-131. Freitez, A. (2011): «La emigración desde Venezuela durante la última
- década». Temas de coyuntura. No. 63: 11-38. Globerma, S. y Shapiro, D. (2008): «The international mobility of highly educated workers among OECD countries». Transnational Corporations. Vol. 17. No. 1
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. M. y Howard, M. J. (2009): «Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying». Human Resource Management. Vol. 48: 269-288
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008): «Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global». Harvard Deusto Business Review. No. 173
- Lozano, F. y Gandini, L. (2011): «Migración calificada y desarrollo humano en América». Revista Mexicana de Sociología. Vol. 73. No. 4:
- Medina, C. y Poso, C. (2009): «Colombian and South American immigrants in the United States of America: education levels, job qualifications and the decision to go back home». Borradores de economía. No. 572. Bogotá: Banco de la República
- Rosa, E., Cunha, R., Souza, J., Luiz, A. y Nelmi, L. (2014): «Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the company». RISUS-Journal on Innovation and Sustainability (São Paulo), Vol. 5. No. 1.
- SELA (2009): «La emigración de recursos humanos calificados desde países de América Latina y el Caribe: tendencias contemporáneas y perspectivas». SP/RR-ERHCPALC/DT No. 1-09. Caracas: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.

OCHO CONSEJOS DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRENDEDORES

Alejandra González Mármol

La gestión de recursos humanos en las organizaciones es siempre un reto. Pero se convierte en «el gran reto» en el caso de un emprendimiento. ¿Cómo hace un emprendedor para atraer, retener, administrar, motivar y generar gente productiva, que es la principal razón de ser de la gestión de recursos humanos?

EMPRENDER UN NEGOCIO significa tener valor, coraje y fe en una idea. Ese es el primer paso. Pero no es suficiente ni es determinante. El valor se relaciona con la importancia que el individuo le atribuya a vivir como emprendedor. Muchas ideas de negocio mueren durante el primer año, porque el emprendedor tuvo la creencia de que su sueño no era importante en su vida o era imposible llevarlo a cabo; y si ese sueño no es suficientemente valioso para su iniciador, tampoco lo será para los demás.

Valor, coraje y fe en la idea no son suficientes. Hace falta algo más. Más allá de la selección de los socios que integran el equipo emprendedor, es necesario escoger a las personas que darán vida al negocio, unificar voluntades y acoplar principios y la energía apasionada de personas, en principio ajenas al negocio, que luego se convierten en la organización, la hacen suya, porque forman parte de un equipo que rema en una misma dirección.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de acciones que se ejecutan para hacer que los integrantes de la organización logren los objetivos planteados. Esto es así en cualquier tipo de negocios; más aún, significa exactamente lo mismo para negocios nacientes, en crecimiento o maduros. La gestión de talento humano significa diseñar y organizar los procesos para ejecutar la misión y alcanzar la visión del negocio, atraer y retener personas con diferentes talentos, administrar los salarios y beneficios que retribuyen el esfuerzo de todas esas personas, y mantener la motivación que produce una organización sana, en constante desarrollo e innovación, ante la presencia de un entorno jurídico, fiscal, económico y social que presiona.

Alejandra González Mármol, directora del Grupo Metas 0711.

«El gran reto» consiste en inyectar esa pasión del equipo emprendedor a las personas que le acompañan, y se expresa, en la mayoría de los casos, en un cúmulo de promesas, sin ser una realidad actual. Significa lograr que las personas incorporadas a la organización crean y sientan confianza en su lugar de trabajo. A la vez significa que el emprendedor cumpla, sea honesto y reconozca el esfuerzo.

«El gran reto» pareciera ser más sencillo en empresas constituidas, con años de experiencia, sólidas. En un emprendimiento se está comenzando. Aunque cuente con músculo financiero y organización, o se lleve a cabo en una empresa constituida, un emprendimiento carece de historia. La cultura organizacional se está comenzando a escribir, las lecciones aprendidas empiezan a aparecer. Por lo general, un emprendimiento tiene escaso reconocimiento de marca, salarios que no son competitivos o, muchas veces, dificultades para cumplir todas las normativas legales. Entonces, ¿cómo hace un emprendedor para atraer, retener, administrar, motivar y generar gente productiva, que es la principal razón de ser de la gestión de recursos humanos? He aquí «ocho consejos de recursos humanos para emprendedores», que tienen como finalidad retener el talento y lograr la fidelidad del personal, claves para crear ventajas competitivas.

1. Actuar con la verdad

El primer consejo para hacer una gestión de recursos humanos sana, que cree resultados y apuntale una organización viva, entusiasta y saludable, es «actuar con la verdad». La verdad significa sinceridad al hablar de la realidad del negocio y hacer promesas que puedan ser cumplidas, claridad al indicar las pautas y las expectativas a cada persona que se incorpore al equipo, sencillez y vitalidad que proyecte el emprendedor e impulse a sus compañeros a remar hacia el mismo puerto.

La verdad atraerá a personas honestas y de confiar, por lo que fortalece el proceso de selección de talentos. La verdad hará que la persona que apoye al emprendedor en la gestión de recursos humanos sea franca y cordial, así como su equipo de trabajo. La verdad sacará a flote la humildad necesaria para encontrar apoyo en la organización y será en todo momento más valorada que cualquier acción alejada de la realidad.

Actuar con la verdad es el primer paso para exigir reciprocidad. Formará parte de la cultura organizativa y, por lo tanto, será el ejemplo para cualquier gestión de recursos humanos. Esta forma de actuar hace sentir a los trabajadores que son importantes y la razón de ser de algo que tiene sentido. ¡Es estratégica! De esta forma, el servicio brota sin esfuerzo, porque para una persona que forma parte de un equipo, y se siente útil y valorada desde una perspectiva de trascendencia, la excelencia es parte de su vida diaria.

Actuar con la verdad produce gratitud y pasión por servir, que se reflejan en gente contenta, a pesar de las dificultades. Se reconoce a la gente contenta, porque está alegre y motivada, y el resultado es productividad. Cada vez que alguien pregunta cómo incrementar la productividad, la pregunta automática es: ¿cómo se sienten las personas en su organización? En el lenguaje de recursos humanos, esto se refiere a la gestión del clima organizacional. El ambiente laboral debe cuidarse y protegerse, construirse y vigilarse de cerca. Esa es labor de recursos humanos.

Es importante rodearse de trabajadores satisfechos, tanto como iniciar el negocio. Un trabajador satisfecho prestará el servicio con el alma; así como uno insatisfecho crea clientes insatisfechos. Esto se aplica a clientes tanto externos como internos. Si se evalúa la gestión de recursos humanos y se encuentra que las personas responsables de esa gestión están insatisfechas su malestar proliferará como cualquier virus maligno en el organismo hacia sus clientes internos: los trabajadores de la organización. Y eso atenta contra un negocio sano. Ni al emprender ni después es aconsejable llegar a ese estado.

Actuar con la verdad en la gestión de recursos humanos se refiere, más que cualquier otra cosa, a entender a todos los miembros del equipo como «el primer cliente». Si se les satisface a ellos, comenzando con practicar la verdad, el resultado «casi automático» es satisfacer con creces a los clientes externos.

La recomendación para todos los emprendedores es organizarse de acuerdo con la realidad del negocio; el «organizarse» entendido como la reflexión y el diseño de la misión y visión, políticas y normas mínimas de operación, organigrama empresarial y definición de papeles acordes con lo requerido. No existe negocio pequeño para esto. Y no olvidar jamás que decir la verdad es más eficaz a largo plazo que la más elaborada de las mentiras.

2. Identificar valores similares

Es común reconocer a los emprendedores que inician sus operaciones con energía y entusiasmo. Obviamente, eso es fabuloso. También es frecuente observar que esa energía arrolladora y el abundante trabajo que produce el emprender se unan con la necesidad de atraer personas que acompañen al equipo fundador. A medida que se incorporan personas a trabajar, desde los socios, comienzan las actividades en la gestión de recursos humanos.

Es común en las iniciativas que están comenzando que, por la necesidad de apoyo rápido, se incorporen al equipo personas que están disponibles pero no pasan por ningún tipo de filtros. Muchas veces, el emprendedor sabe o intuye que esas personas no se alinean con los mismos valores or-

Es común en las iniciativas que están comenzando que, por la necesidad de apoyo rápido, se incorporen al equipo personas que están disponibles pero no pasan por ningún tipo de filtros

ganizacionales, que, a su vez, son los valores personales de los fundadores.

Emprendedores: no comentan ese error por más ayuda que necesiten. No es sano «hacerse la vista gorda»; pues, si bien es cierto que se hace sin intención negativa, la poca paciencia puede producir caos a corto o largo plazo. Por el contrario, es necesaria una gestión estratégica de recursos humanos desde un principio, desde el momento cero, para minimizar las fallas que siempre existirán.

Es necesario tener claros los principios y valores que se desean para guiar las conductas de las personas, sean cuales fueren sus papeles: responsables de recursos humanos, administración, operaciones. Ciertamente, es crucial acompañarse de personas con talento; no obstante, en este momento que vive Venezuela, es aún más importante juntarse con personas con las que se comparten valores. Por favor, ¡sigan su instinto!

3. Ser un buen conquistador

El proceso de selección de personal debe ser impecable, por muy pequeña que sea la empresa. Conquistar al personal con valores y talento, y su adecuación al puesto correcto, debe ser la misión de la gestión de recursos humanos.

Conquistar es atraer y agradar. Es lograr que otra persona se enamore de la idea, de la causa, del negocio. Es especialmente importante en un emprendimiento, porque el emprendedor necesita personas a su alrededor motivadas y alineadas, con optimismo, pasión y creatividad. Para lo-

No basta con encontrar a las «personas ideales». Esas personas necesitan sentir que contribuirán y formarán parte de un buen equipo de trabajo; y el proceso mediante el cual ocurre eso es la inducción

grarlo, el emprendedor debe seguir su instinto y así deben hacerlo también los responsables de recursos humanos que le acompañan. Esto se cumple con conocimiento de la necesidad de contratar personal y para qué serán contratados.

No basta con encontrar a las «personas ideales». Esas personas necesitan sentir que contribuirán y formarán parte de un buen equipo de trabajo; y el proceso mediante el cual ocurre eso es la inducción. El objetivo de una adecuada inducción es brindarle al trabajador una útil guía acerca de sus funciones y responsabilidades, las expectativas que se tienen de su desempeño, la razón del ser del negocio, su estructura y equipo de trabajo. La inducción incluye integración del nuevo trabajador al equipo de trabajo. Para ello, el emprendedor debe invertir el tiempo suficiente para que esta asimilación se realice lo mejor posible, y minimizar la tensión y la inseguridad que conlleva el ingreso a un nuevo lugar de trabajo.

Emprendedores: la gestión de recursos humanos debe incluir procesos cuidadosos de selección e inducción de los trabajadores, desde la primera persona que contratan.

4. Saber qué se quiere

Además de actuar con la verdad, conquistar y enamorar a las personas con los valores y talentos requeridos para acompañar el emprendimiento, otra labor clave de la gestión de recursos humanos, para retener al personal motivado, es tener claridad acerca de lo que se quiere: cuáles son las expectativas con respecto a cada trabajador en cuanto a su aporte a la misión y a la visión del negocio, cuál es la estructura organizativa vigente, cuáles son los servicios que se prestan, a cuáles clientes se desea captar, en cuál mercado. El responsable de recursos humanos debe conocer las respuestas a estas preguntas; solo de esa forma podrá transmitirlas a todos los trabajadores y ser un verdadero apoyo al emprendedor.

Existen organizaciones cuyos trabajadores no tienen claro el rumbo del negocio y, por lo tanto, van a la deriva y se alejan cada vez más del norte. Saber qué se quiere significa conocer profundamente a dónde se desea llegar y encaminar las acciones hacia esa meta, y luego asegurar que cada una de las personas que forman parte del negocio lo sepa.

La gestión de recursos humanos apoya al emprendedor en la comunicación y en el seguimiento constante de la motivación y el clima laboral. Asimismo, encenderá las alarmas si identifica que las personas no conocen o se alejan del norte, porque existe incertidumbre incontrolada o fallas en la comunicación. Apoya también en la organización formal del negocio, el diseño, el análisis y la difusión de políticas y normas, claves para la convivencia laboral.

La gestión de recursos humanos será aún más eficaz si el emprendedor tiene carácter; es decir, disciplina y firmeza para saber a dónde quiere llegar, cómo quiere hacerlo. Esto influye positivamente en su equipo de trabajo y, además, lo mantiene motivado.

5. Retribuir justamente

Retribuir es compensar el esfuerzo y el trabajo que realiza una persona en su puesto de trabajo. La política de compensación en cualquier organización, aun en un emprendimiento, debe ser coordinada por el responsable de recursos humanos y debe tener como sus características principales: ser justas, razonables y orientadas a gratificar la labor del personal. Independientemente del tamaño de la organización, la compensación al personal debe alcanzar tres metas principales:

- Cumplir los objetivos estratégicos organizacionales.
- Adaptarse a las características de la organización.
- Cumplir las leyes y normativas laborales.

El esquema de retribución es uno de los mecanismos más importantes con que cuentan los directores y gerentes de una empresa para atraer, retener, desarrollar y motivar a los trabajadores, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. Esta retribución está conformada tanto por equidad externa (comparación salarial con el mercado) y equidad interna (comparación retributiva entre los miembros de la organización). En un emprendimiento, la equidad externa suele ser más importante. Sin embargo, la forma de retribuir al personal no es solo con salario, sino también con beneficios sociales, tales como servicio médico, estudios, permisos especiales, entre otros.

La clave es conocer a la gente: solo de esa forma se puede compensar adecuadamente. Existe otro tipo de retribución que no se cuantifica, pero tiene un valor incalculable para quienes la reciben, y se refiere a la contraprestación implícita que recibe una persona por el mero hecho de realizar una actividad que resulta apasionante para ella y el trato de cortesía, amabilidad y consideración que recibe. El valor atribuido a esta contraprestación implícita es subjetivo.

El sistema de retribución debe garantizar sueldos, salarios, beneficios y compensación implícita, de forma tal que los trabajadores perciban una relación de equilibrio entre lo aportado y lo recibido en la empresa y, en menor grado, fuera de ella. No es el costo en sí sino el valor que le den los trabajadores a la retribución. Esto se logra mediante un conocimiento cabal del negocio y su industria, de los trabajadores y de las leyes laborales y las relacionadas.

6. Acompañar

Cuántas veces se ha sentido desolado, mira a su alrededor y por momentos no halla esa mano que le sacará de un tirón de esa emoción, o esa luz que indica una salvación. Y, de repente, algo le recuerda que a su lado está ese mentor que sabiamente le indicará si va por buen camino o, por el contrario, debe realizar algún ajuste.

La figura del mentor o maestro es cultural; es decir, si el emprendedor se toma muy en serio ese papel, seguramente la gestión de recursos humanos sentirá respaldo, serenidad y seguridad para promover una cultura de apoyo y confianza de los líderes con sus equipos de trabajo.

El acompañamiento se apoya en herramientas poderosas que hacen que quienes lo reciben se desarrollen y fortalezcan cada vez más como personas y como trabajadores. Estas herramientas son: observar, escuchar, preguntar, indagar, medir, realimentar e impulsar el logro de metas. Todo esto es posible, así como necesario, hacerlo al emprender cualquier negocio. Como dijo John C. Maxwell (Desarrolle los líderes que están alrededor de usted, Nashville, Editorial Caribe, 1996): «El éxito del líder puede definirse como la máxima utilización de las capacidades de quienes le rodean». Ojalá todos los emprendedores lo comprendieran.

7. Cumplir

Cumplir es hacer realidad las promesas. Es honrar los compromisos y los acuerdos. Un emprendedor es completo si actúa con la verdad y si cumple con cada una de las personas que forman su equipo de trabajo.

Cumplir se relaciona con el valor de compromiso organizacional y su relevancia corresponde a que los resultados se logran cuando el emprendedor cuenta con personas realmente comprometidas con la organización y responsables

A medida que se incorporan personas a trabajar, desde los socios, comienzan las actividades en la gestión de recursos humanos

en su labor. Esta es la forma de contribuir de cada una de las personas, si reciben el cumplimiento del emprendedor. Esta relación se convierte en una especie de «bola de nieve» que crece cada día producto de las retribuciones que tanto emprendedor como trabajador se hacen entre sí.

La relación entre el cumplimiento y la solución de los conflictos que se producen en los equipos de trabajo se basa en el comportamiento del emprendedor ante los conflictos: si las decisiones son tomadas a la ligera, para salir del paso, o constituyen realmente fuentes de aprendizaje que producen mejoras, que afianzan y fortalecen el compromiso del personal. Esto último se valora como algo sumamente importante; en muchos casos, los miembros aplauden y se enorgullecen, al expresar que la empresa puede estar comenzando, o ser más pequeña que otras, pero el hecho de que su líder cumpla sus compromisos la hace grande y fuerte.

8. Formalizar la gestión

El último truco en la gestión de recursos humanos es formalizarla: documentar y estandarizar procesos, métodos y formas de hacer las cosas en el negocio. Existe una tendencia a iniciar un negocio sin documentación mínima. Los emprendedores dicen que el dinamismo del mercado es tal que se les imposibilita dedicar tiempo a «papeleo», escrituras y «todo lo demás». No obstante, es necesario formalizar la gestión de recursos humanos. No es recomendable dejar pasar el tiempo y, menos aún, comenzar a crecer, sin la documentación necesaria.

¿Cuál es esa documentación? Aquí va una lista de lo que es necesario tener claro, estandarizado y formal, para una ordenada gestión de recursos humanos, desde un principio:

- Misión y visión del negocio: que se comprenda con claridad a qué se dedica la empresa, sus valores, ubicación, los servicios ofrecidos, sus clientes y el norte al que se dirige.
- Descripción de los puestos: finalidad de cada cargo, responsabilidades, funciones y resultados espe-
- Paquete salarial, con sueldos y beneficios fijos y variables por puesto.
- Equipo de trabajo actual, presentado en un orga-
- Normas y políticas mínimas para todos los integrantes de la empresa, que garanticen una adecuada convivencia.

Conforme va transcurriendo el tiempo y la organización crece, la necesidad de formalizar es mayor. Esto es lo que se llama «profesionalizar la gerencia». Mientras más organizada, estandarizada y estructurada se encuentre una organización, sin llegar a ser inflexible, más probabilidades de éxito y sostenibilidad tendrá. Recuerden: las organizaciones son el reflejo de sus dueños.

Todos estos trucos son aún más poderosos si se unen con un buen sentido del humor. Sorprendentemente, cuando la gente está contenta, sonríe e incluso bromea con respeto, las energías fluyen, todo se libera y a pesar de los obstáculos se puede lograr una visión diferente y más amplia de cualquier situación. Esta actitud contribuye a tener una mente sana y eso se contagia. Los emprendedores son líderes organizacionales y, si contagian su buen sentido del humor bien encauzado, rápidamente podrán notar mayor creatividad y productividad en el equipo que le acompaña.

Los emprendedores deben estar atentos para contratar y retener personas que trabajen con pasión, que les guste mucho lo que hacen, y para influir en ellas, en su mente y en su corazón. Estos consejos no pretenden ser una lista de chequeo y mucho menos una clase teórica. Han sido elaborados durante años de experiencia personal, tanto en mi negocio como al ayudar a emprendedores que me cautivan y enamoran con sus ganas de luchar y su voluntad de logro y de dar a Venezuela ese aporte de ánimo y energía positiva necesaria para avanzar.



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

Antonio Francés (coordinador)



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

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

TAREA PENDIENTE: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

Carmen Cecilia Torres

La gestión de recursos humanos en las pymes es, con mucha frecuencia, débil, poco relacionada con la estrategia del negocio, informal, flexible y ejecutada personalmente por el dueño de la empresa. La existencia de recursos humanos se relaciona con aspectos administrativos (nómina, contratación y despido) y legales (cumplimiento de las leyes).

RECURSOS HUMANOS abarca un conjunto de políticas y prácticas que pueden afectar las conductas, actitudes y actuaciones de los empleados (Zakaria, Zainal y Nasurdin, 2011). Las actividades de recursos humanos —reclutamiento y selección, desarrollo y entrenamiento, gestión de desempeño y pago por desempeño, compensación, higiene y salud laboral, flexibilidad laboral y relación con los empleados— se asocian con la satisfacción de empleados y clientes, la innovación, el desarrollo y la construcción de una marca, que contribuyen a la atracción y la retención del talento de la organización.

Los estudios dedicados a entender cómo contribuye la gestión de recursos humanos a que la organización pueda alcanzar eficiencia, eficacia y productividad son antiguos y numerosos. Según Huselid (1995), el impacto de las prácticas de recursos humanos dependerá de cómo estas influyan en las habilidades, destrezas y motivaciones de los empleados, y en la estructura organizacional.

El desempeño organizacional es la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso de los recursos de una manera eficiente y eficaz (Zakaria, Zainal y Nasurdin, 2011). Asimismo, el desempeño organizacional se asocia con la capacidad de la empresa para generar utilidad positiva, innovar, mantener a distancia a los competidores y conservar bajos los índices de rotación, y lograr una alta satisfacción en empleados y clientes.

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA.

En cuanto a la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional, en el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), Carrasco y Rubio (2007) señalan que el éxito de las pymes está relacionado con la existencia de prácticas de recursos humanos profesionalizadas y formalizadas, en ámbitos tales como diseño de puestos, trabajo en equipo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y políticas de retribución. En las pymes con menor éxito se encuentran prácticas de recursos humanos más tradicionales.

Tsai, Edwards y Sengupta (2010) encontraron que el desempeño organizacional en las pymes está influido por las actitudes de los empleados (percepción de habilidades gerenciales y percepción de la relación entre desempeño y recompensas), que están influidas, a su vez, por las prácticas de recursos humanos. Un estudio de pymes en Kenia mostró que las prácticas de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo predicen significativamente el desempeño organizacional (Omolo, Oginda y Otengah, 2013). De igual modo, Sheeha (2014) encontró que el uso de prácticas de recursos humanos está positivamente relacionado con la innovación y la rentabilidad del negocio, y que las pymes que las utilizan no solo obtienen mejor rendimiento en el presente sino que, también, son capaces de mantener alto rendimiento en el tiempo. Esto es significativo, pues sugiere que estas variables mantienen su relación en el tiempo independientemente de situaciones coyunturales.

Recursos humanos en las pymes

El escenario de recursos humanos en las pymes difiere del de las empresas de gran tamaño. La aplicación de las prácticas varía de manera importante entre las pymes, aunque tienden a ser informales, menos avanzadas o variaciones de prácticas establecidas (Tsai, Edwards y Sengupta, 2010).

Las prácticas recurrentes de recursos humanos se refieren a reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, compensación por desempeño y desarrollo. Su uso en las pymes obedece a un propósito de control más que de desarrollo. Generalmente, la plataforma estratégica en las pymes es inexistente, lo que dificulta la planificación en número y calidad del talento requerido para las necesidades presentes y futuras de la empresa.

La aparición y la formalización de las prácticas de recursos humanos en las pymes se relacionan con el tamaño de la empresa y el conocimiento de los líderes sobre la gestión de personas (Torres, 2014). La formalización se refiere a los procesos de documentación, sistematización e institucionalización; es decir, cuán identificables son y en qué medida las normas y reglamentos están documentados e integrados en la empresa.

La formalidad de las prácticas de recursos humanos se asocia positivamente con el desempeño de la empresa (Nguyen y Bryant, 2004). Ahora bien, de acuerdo con el estudio de Sheeha (2014), la formalidad no debe ser un fin en sí mismo. La existencia o no de parámetros formales no debe convertirse en un indicador de buena o mala gestión, dado que las pymes, de manera más determinante que las empresas grandes, poseen la impronta de sus dueños, líderes o gerentes en la aplicación de las prácticas de recursos humanos: la conducción de la empresa se basa en su conocimiento del negocio, el éxito real o percibido de su empresa y su percepción de lo que los empleados deben ser o recibir de la empresa. Asimismo, la formalidad o informalidad de las prácticas de recursos humanos se ve influida por el contexto jurídico y normativo donde operan las pymes, que en muchos casos determina la creación o la destrucción de empleo y productividad, lo cual impacta directamente en su desempeño.

Rodríguez Moreno (2012) detalla las siguientes características de las prácticas de recursos humanos frecuentes en las pymes:

- No se reconoce el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y recursos humanos raramente constituye una unidad profesionalizada.
- Se desconoce la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización.
- Las prácticas de recursos humanos son informales, flexibles, no estandarizadas ni documentadas.
- Las prácticas de gestión humana se basan en la experiencia personal del empresario y son usadas principalmente para seguimiento y control.
- No hay visión estratégica ni planeación estratégica de recursos humanos.

Mejores prácticas de recursos humanos: hallazgos de investigación

Delery y Doty	(1996) Delaney y Huselid (199) Way (2002)	Wang y Zhang (2005)	Theriou y Chatzoglou (2008)
 Ruta de ca Sistema d capacitac Evaluación a resultad Compensa en desem Estabilida Participac empleado Descripció en término 	de reclutamiento y selección 2. Índice de entrenamiento sión basada 4. Procedimiento de quejas 5. Toma de decisión centralizada	 Efectividad de dotación de personal Pago por desempeño Flexibilidad de asignaciones de trabajo Trabajo en equipo Equipos autodirigidos Entrenamiento formal Participación en reuniones y discusiones de cuestiones relacionadas con el trabajo 	 Selección e ingreso Evaluación de desempeño Sistema de pago y bonificación Formación y desarrollo Sistema de carrera y promoción Participación de empleados Programa de control de calidad Equipo de dirección Cultura 	 Trabajo en equipo Pago por desempeño Toma de decisiones descentralizada Procedimientos integrales de reclutamiento y selección Limitado estatus de deferencias Amplia formación Participación de empleados y arreglos internos de comunicación Oportunidades de carrera Descripciones de trabajo ampliamente definidas

Fuente: Zakaria, Zainal y Nasurdin (2011).

- Es difícil reclutar y retener trabajadores por falta de políticas y sistemas de gestión de recursos humanos.
- Hay vagas descripciones de cargos y las actividades son flexibles, dependientes de las necesidades específicas del momento.
- Los trabajadores ignoran generalmente sus funciones, derechos y obligaciones.
- Existe poca documentación de procesos: el empresario indica qué se debe hacer, quién y cómo.
- El reclutamiento de personal es informal y la principal fuente es la recomendación de empleados, amigos y familiares.
- En la selección de personal prevalecen criterios socioculturales e intuitivos.
- La formación se hace sobre la marcha, en el desarrollo del trabajo, no es estructurada y por lo tanto no tiene en cuenta el futuro.
- La formación es percibida como un costo que disminuye el tiempo productivo.
- Existen opciones limitadas para el crecimiento profesional de las personas.
- En las promociones priman generalmente criterios de decisión socioculturales e intuitivos.
- No existen planes de carrera formalmente establecidos.
- Las escalas salariales se basan en negociaciones indivi-
- Los beneficios, en el mejor de los casos, cumplen las normas laborales.
- Por limitaciones económicas no se puede atraer personal calificado.
- En la remuneración prima la intuición.
- La evaluación del desempeño se realiza con criterios subjetivos y, si existe, generalmente se usa para identificar dificultades y como medio de control; se desconocen usos como planificación y promoción.

El caso venezolano

Esta descripción de las prácticas de recursos humanos no parece ser distinta para las pymes venezolanas. Durante los meses julio, agosto y septiembre de 2014 se llevó a cabo un ejercicio académico en el IESA con el objetivo de explorar e informar sobre la gestión de recursos humanos como factor importante en el desempeño organizacional. Asistieron 136 dueños, gerentes o líderes principales de pymes con más de tres años de antigüedad en el mercado venezolano y con más de cinco pero menos de cien empleados, procedentes de Maracaibo, Valencia y Caracas. En el ejercicio se obtuvo información de las prácticas de recursos humanos; específicamente, descripción y análisis de cargos, reclutamiento y selección, planificación y evaluación de desempeño, formación y la percepción que los dueños, gerentes o líderes de las pymes tenían sobre la relación entre estas prácticas y el desempeño de sus organizaciones.

La mayoría de las pymes representadas no poseen un departamento de recursos humanos; solo el quince por ciento asegura tener una persona diferente del dueño de la empresa ocupada en prácticas de recursos humanos. La ejecución de estas prácticas poco tiene que ver con la estrategia del negocio. La existencia de recursos humanos se relaciona con aspectos administrativos (nómina, contratación y despido) y legales (cumplimiento de las leyes).

En la mayoría de los casos las prácticas son informales y poco desarrolladas. Las razones para ello son falta de tiempo, falta de personal calificado, altos costos de contratación y delegación en una sola persona de los asuntos de recursos humanos;

no se piensa que la contratación de un especialista modificará el desempeño de la organización y se cree que un empleado encargado de la nómina y asuntos regulatorios es suficiente para la empresa. Son recurrentes los comentarios según los cuales las prácticas de recursos humanos no favorecen o impactan la gestión de los empleados, y menos la gestión de la organización. Los factores más importantes para determinar su desempeño, según su percepción, son el significado que el venezolano atribuye al trabajo debido a la socialización que ha tenido y a su condición de dependencia, la legislación vigente, las debilidades de los supervisores, el acceso a los dólares, el impacto de la regulación laboral sobre el ausentismo, la falta de compromiso y los valores hacia el trabajo.

Existen algunas aproximaciones a prácticas de recursos humanos, que se presentan con irregularidad. Más del noventa por ciento de las empresas carece de descripciones de cargos (documentos que identifican los cargos, sus responsabilidades, funciones o actividades, requisitos para sus ocupantes y riesgos a los que se someten). Las razones que esgrimen sus representantes son: 1) desconocimiento, 2) falta de tiempo, 3) temor a

En las pymes, el método más utilizado de reclutamiento es la referencia de persona a persona; y en cuanto a selección, la entrevista desestructurada

documentar la descripción del cargo y que su ocupante se limite a lo descrito, 4) temor a consecuencias legales, 5) rigidez del documento que no permite el crecimiento del ocupante en su cargo y 6) inutilidad, pues los empleados saben claramente qué tienen que hacer.

Las prácticas de reclutamiento y selección son igualmente informales e intuitivas, bien por desconocimiento de la práctica formal o porque su uso hace costoso el proceso en tiempo y dinero. El método más utilizado en reclutamiento es la referencia de persona a persona; y en cuanto a selección, la entrevista desestructurada.

La práctica referida a desempeño más conocida es la evaluación de desempeño, pero no quiere decir que sea la más utilizada. La evaluación de desempeño se utiliza como medio de control con fines administrativos; es decir, como insumo de información para despidos, aumentos salariales, bonificaciones, reconocimientos y recompensas no monetarias como horarios flexibles. La evaluación, cuando se aplica, se basa en criterios subjetivos y la entrega de los resultados a los empleados reviste dificultad y disgusto en la mayoría de los casos. En cuanto a la planificación de responsabilidades, objetivos o metas, el porcentaje de uso es inferior al cinco por ciento, bien por desconocimiento de un método o porque no se considera importante planificar en un ambiente de tanta incertidumbre como el venezolano.

Las prácticas referidas a formación y entrenamiento son poco frecuentes en el grupo de pymes que participaron en el ejercicio académico: solo tres por ciento presenta un proceso de formación para los cargos con responsabilidades de supervisión. Lo más frecuente es el entrenamiento aislado, atado a circunstancias de la empresa, de carácter técnico o en el puesto de trabajo.

Carrasco y Rubio (2007) señalan como prácticas frecuentes en las pymes familiares que tienen éxito la existencia de diseños de puesto formalizados, la planificación de tareas a mediano y largo plazo, los procedimientos determinados y la participación de los empleados en el diseño del puesto. Las pymes venezolanas que participaron en el ejercicio no consideran que exista una relación importante entre las prácticas de recursos humanos y su desempeño. Sin embargo, sí perciben una relación estrecha entre el desempeño de la organización y los aspectos administrativos de recursos humanos (pago de nómina, salarios y beneficios presentes y futuros), los distintos regímenes de estabilidad e inamovilidad, y los patrones de conductas inducidos por la regulación laboral, tales como ausentismo y presentismo laboral, y conductas prosociales con carácter disfuncional o consecuencias negativas para la organización (Brief y Motowidlo, 1986). Coinciden en que la situación económica del país y sus grandes esfuerzos para sobrevivir constituyen una barrera a la disposición a usar o mejorar las prácticas de recursos humanos, aunque consideran que sería provechoso utilizarlas.

Los hallazgos de esta experiencia señalan que el área de recursos humanos en las pymes es un campo fértil para formar a los dueños o líderes de empresas con respecto a las relaciones positivas que tales prácticas generan en aspectos fundamentales como rotación, ausentismo, desempeño y satisfacción organizacional, más allá de la esfera administrativa, que en Venezuela es espacio obligado. Hay una gran informalidad en los procesos de recursos humanos en las pymes venezolanas que participaron en el estudio, lo cual caracteriza a las pymes en el resto del mundo, así como un divorcio del supervisor en cuanto a su papel de gestor de gente: desempeño, desarrollo, formación y selección cuidadosa de su equipo de trabajo. \blacksquare

REFERENCIAS

- Brief, A., y Motowidlo, S. (1986): «Prosocial organizational behaviors». Academy of Management Review. Vol. 11. No. 4.
- Carrasco, A., y Rubio, A. (2007): «Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito». Revista de Empresa. No. 22.
- Delaney, J., y Huselid, M. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». Academy of Management Journal. Vol. 39. No. 4.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996): «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurations performance predictions». Academy of Management Journal. Vol. 39. No. 4.
- Huselid, M. (1995): "The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". Academy of Management Journal. Vol. 38. No. 1.
- Nguyen, T., y Bryant, S. (2004): «A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam». *International Small Business Journal*. Vol. 22. No. 6.
- Omolo, J., Oginda, M., y Otengah, W. (2013): «Influence of human resource management practices on the performance of small and medium enterprises in Kisumu Municipality, Kenya». *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4. No. 1.
- Osman, I., Ho, C. F., y Galang, C. (2011): «Are human resource departments really important? An empirical study on Malaysian small and medium enterprises (SMEs) in the service sector». International Journal of Business and Management. Vol. 6. No. 2.
- Rodríguez Moreno, D. (2012): «Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas». Apuntes del CENES. Vol. 31. No. 54.
- Sheeha, M. (2014): «Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms». *International Small Business Journal*. Vol. 32. No. 5.
- Theriou, G. N., y Chatzoglou, P. D. (2008): «Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework». European Business Review. Vol. 20. No. 3.
- Torres, C. C. (2014): «Un gran problema para las pymes». Debates IESA. Vol. XIX. No. 2.
- Tsai, C-J., Edwards, P., y Sengupta, S. (2010): «The associations between organizational performance, employee attitudes, and human resource management practices: an empirical study of small businesses». *Journal of Ge*neral Management. Vol. 36. No. 1.
- Wang, Z., y Zhang, Z. (2005): «Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit: A crossregional comparative model». *International Journal of Manpower*. Vol. 26. No. 6.
- Way, S. A. (2002): «High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector». *Journal* of Management. Vol. 28. No. 6.
- Žakaria, N., Zainal, S., y Nasurdin A. (2011): «Investigating the role of human resource management practices of SME: a conceptual framework».
 Journal of Global Management. Vol. 3. No. 1.



«LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS SE HAN CONVERTIDO EN UN FACTOR DE PODER»

Desde junio de
2013 pesa sobre las
clínicas privadas una
regulación de precios.
A la imposibilidad de
compensar el impacto
de la inflación se suma
un retraso en el pago de
las facturas de servicio
que, en el caso de los
organismos públicos,
puede superar nueve
meses.

Estudioso de la demencia, la pérdida de la memoria y otras trampas que el envejecimiento suele tender a los procesos del cerebro humano, el doctor Aquiles Salas Jiménez no pierde de vista la importancia de mejorar la imagen de la medicina privada venezolana, en el campo de las percepciones públicas; porque es allí, en última instancia, donde se fraguan las leyendas de héroes y villanos. Con palabras pausadas y ejemplos claros y pedagógicos, el presidente del Centro Médico expone, en conversación con Ramón Piñango, Virgilio Armas Acosta y Rafael Jiménez Moreno, del equipo de Debates IESA, las razones por las cuales la red de instituciones privadas de atención sanitaria vive una hora menguada. Habla de regulaciones draconianas, relaciones asimétricas de poder, dificultades para retener al mejor talento profesional y un débil sentimiento de cohesión en el gremio empresarial. Pero, sobre todo, revela las verdades del negocio de la salud.

DI: Es frecuente oír a los directivos de la Asociación Venezolana de Clínicas y Hospitales quejarse de las regulaciones de los precios de los servicios médicos. ¿Está en riesgo la sostenibilidad económica de la salud privada? ¿Por qué?

AS: La sostenibilidad de la salud privada se ha puesto en riesgo por varias vías. La principal es la regulación abrupta e inconsulta. Desde junio de 2013 no se revisan los precios. Manejar un hospital es sumamente costoso, porque se gasta una enorme cantidad de dinero en personal de todos los niveles, que no incluye a los médicos especialistas.

¿Cuáles aspectos de la medicina privada reguló el gobierno?

Cuatro servicios: la emergencia, el cuarto hospitalario, la terapia intensiva y los pabellones. En estricto sentido, son más que cuatro servicios, porque la sala de emergencia se divide en emergencias de niños y de adultos; y la sala de terapia, en terapia de niños y de adultos.

¿Y los insumos?

De alguna manera también están regulados. Por ejemplo, están regulados el laboratorio y las imágenes, pero resulta que los proveedores de las clínicas no están regulados. El proveedor que hoy le vende una jeringa a una clínica en un precio, mañana se la puede vender al doble. A medida que la escasez y el problema de las divisas para los proveedores se han hecho más evidentes, ha habido esos incrementos. Por ejemplo, el gobierno regula el precio de una glicemia, pero no están regulados los reactivos para hacer la prueba. Tampoco tenemos precios fijos a la hora de alquilar o comprar la máquina para llevar a cabo las pruebas de glicemia.

Las clínicas privadas nunca han sido percibidas como «hermanitas de la caridad» a los ojos de la ciudadanía.

En el terreno de las percepciones tenemos un problema muy complejo. Se piensa que, como los médicos somos los propietarios de las clínicas, cuando termina el año nos repartimos lingotes de oro. Pero la rentabilidad de las clínicas a duras penas llega a ocho por ciento. Con el actual índice de inflación, eso no es nada. El problema de fondo es que se confunden los honorarios de los médicos con los dividendos de las clínicas. Al final del día, lo que gana cada médico depende de la clientela que tenga y de su especialidad. La legislación dice que los honorarios pueden ser establecidos, conjuntamente, entre el Ministerio de Salud y la Federación Médica, pero eso nunca se ha hecho. Además, el gobierno no reconoce a la actual directiva de la Federación Médica.

Hace dos años, la Asociación Venezolana de Clínicas y Hospitales, durante las discusiones con organismos gubernamentales que buscaban negociar un baremo de atención para sus afiliados, encontró métodos, tanto nacionales como extranjeros, para hacer ese cálculo, y le presentó siete propuestas al gobierno. Ninguna fue considerada. Sin embargo, hay organizaciones del Estado y ciertas compañías aseguradoras que acuerdan o establecen montos para los honorarios, pero eso ya depende de cada médico si los acepta.

¿Por dónde revienta la cuerda de la crisis del sistema de salud privado? ¿Cómo se materializa la insostenibilidad de la situación actual?

En la calidad de la atención. Además, la demanda ha crecido en forma exponencial desde el año 2004; cada vez es mayor la cantidad de personas que buscan servicios en las clínicas.

¿Cómo explican ese auge?

En primer lugar, los hospitales perdieron la capacidad para atender a la población. La gente de todas las clases sociales hace esfuerzos para recibir atención en las clínicas. Y en segundo lugar, el hecho de que el gobierno decidió dotar a todos los empleados públicos con pólizas de atención médica. Estos dos factores han hecho que la cantidad de personas que acude a las clínicas haya crecido enormemente.

Pero los hospitales también están abarrotados.

Por un problema de eficiencia. Me explico: en la gestión de cualquier organización de salud hay un indicador clave conocido como tiempo de permanencia de un paciente en el hospital. En el Centro Médico de Caracas el tiempo de permanencia de un paciente es, en promedio, 2,8 días por persona; es decir, una cama la pueden usar nueve o diez personas en un mes. Ese número abarca desde los casos más graves hasta los más leves. Ahora, ¿qué pasa en los hospitales públicos? En el mejor de los casos, el tiempo de permanencia es de treinta días. Si en



un hospital público el tiempo de permanencia de un paciente se acercara a diez días, en vez de treinta, se triplicaría la capacidad de atención.

¿Cómo se explica esa permanencia tan prolongada de los pacientes en los hospitales públicos?

Para mantener un hospital al día los gerentes deben tener libertad; no solo capacidad profesional, sino libertad para tomar decisiones. Doy un ejemplo: si en el Centro Médico de Caracas se echa a perder la lámpara del quirófano donde al día siguiente se han programado seis intervenciones, el gerente de operaciones tiene autonomía para llamar a una empresa proveedora que va a arreglar la lámpara antes de las siete de la mañana del siguiente día. ¿Por qué? Porque la empresa sabe que va a cobrar oportunamente por sus servicios de mantenimiento habitual y de emergencia. En la administración pública no hay esa libertad. ¿Qué pasa si en el Hospital Universitario se quema la misma lámpara? Pasan varios días hasta que aparezca. Y hablo de una lámpara. Hay cosas más vitales, como una prótesis, por ejemplo. Hay pacientes que pasan semanas en un hospital a la espera de una prótesis, porque no se consigue o porque la familia no encuentra cómo comprarla.

¿Antes los directores de los hospitales tenían más libertad?

Sin duda. Había más libertad; al menos, más confianza en los directivos de las instituciones públicas de salud. Por otra parte, los hospitales tenían más solvencia económica y podían llamar a los proveedores. Ahora no. Con suerte, en estos momentos están pagando las deudas de 2013.

En la Asociación de Clínicas hay 280 organizaciones afiliadas. En función de las necesidades de la población venezolana, ¿es un número pequeño o grande?

Es un número insuficiente para atender a toda la población. Esas 280 instituciones juntas pueden sumar casi 8.000 camas hospitalarias. El Estado tiene entre cuarenta y sesenta mil camas. Acorralado por la ineficiencia, el Estado es incapaz de atender a la población. En el ámbito privado nunca se ha planteado que la red de clínicas desplace al Estado; en primer lugar, porque las clínicas no están preparadas para tal posibilidad. En Caracas solo unas contadas clínicas pueden tener hasta 200 camas.

Se ha referido a las acciones del gobierno que interfieren en el desempeño de las clínicas. Ahora bien, ¿existe un margen de mejora por parte de las clínicas privadas? ¿Qué les falta corregir de su modelo operativo y de gestión?

Siempre hay cosas que mejorar. Es el reto de quienes dirigimos las instituciones privadas. En términos de capacidad logística nos topamos con limitaciones impuestas por la infraestructura, generalmente envejecida. Pero en términos de calidad de servicio, sí podemos hacer

mucho para mejorar nuestra eficiencia. Debemos procurar que la persona, tan pronto entra a la clínica, reciba un trato que se corresponda con la inversión.

Hablar de calidad de servicio implica también hablar de recursos humanos. Todas las instituciones tienen que invertir en el adiestramiento y la capacitación del personal. En el Centro Médico de Caracas invertimos un número importante de horas cada año para perfeccionar la calidad de ejecución del servicio. En particular, nos enfocamos en aquellos trabajadores que deben enfrentar, con la mejor cara posible, el «choque directo» con el paciente y su cuadro de angustia emocional. Nuestro objetivo es que predomine la cortesía y la amabilidad en todas las fases del servicio. Deseamos que cuando el paciente llegue al cuarto disfrute de un servicio de calidad comparable a una atención hotelera de cinco estrellas.

Otro aspecto en el que toda mejora siempre es poca es el ambiental. Las clínicas deben tener la mejor orientación posible, para que las personas se sientan seguras. La señalización debe ser muy clara para permitirle a la gente reconocer los sitios adonde pueden ir y a los que no. En el caso de la sede del Centro Médico, un edificio que ya tiene 67 años, la señalización hay que extremarla más y más. En estos momentos nuestros ascensores están sufriendo el desgate propio de la movilidad vertical, que afortunadamente en nuestro caso se limita a cuatro pisos. Estamos trabajando en la renovación de las unidades.

Desde el punto de vista de los intereses de los propietarios de una clínica, ¿qué es lo fundamental?

La confianza en los prestadores del servicio. Ello depende, en no poco grado, de que el paciente se sienta bien recibido, que sea informado acerca de los procedimientos médicos y terapéuticos que se le aplicarán, que sus preguntas sean satisfechas con respuestas claras y oportunas, que perciba la existencia de un instrumental tecnológico de punta. En este proceso cobra mucha importancia también la calidad del recurso humano de la institución. Lamentablemente, tenemos problemas relacionados con la alta tasa de rotación de las enfermeras.

¿Cuándo se puede decir que es irreversible el deterioro del servicio médico?

Cuando los médicos cirujanos deben afrontar una operación con una mengua en los insumos médicos quizás sea conveniente replantearse la viabilidad de la gestión hospitalaria. ¿Tiene sentido ejercer la profesión médica cuando tienes que trabajar en unas circunstancias que impiden la aplicación de los conocimientos aprendidos? ¿Actúa en consonancia con el derecho a la salud y el derecho a la vida un sistema en el cual los pacientes tienen que salir a la calle a comprar gasas, sueros, ampollas o medicamentos?

No podemos llegar al punto de carecer de lo requerido para funcionar. La medicina venezolana ha alcanzado unos niveles de ejecución de excelencia. Es cierto que en algunos aspectos tecnológicos hemos tenido un retraso, muy ajeno a nuestra voluntad. Por ejemplo, todavía no hemos podido realizar tratamientos endovasculares para el reemplazo de válvulas cardíacas. Esa tecnología ya se maneja en los países in-

¿Compiten entre ustedes?

Sí. En algún momento hubo una pugna por captar la atención de los empleados de determinadas instituciones públicas, aquellas con las nóminas más abultadas y con mayor disponibilidad presupuestaria. El gobierno, como cliente, aprovechó el crecimiento de su poder negociador para imponer condiciones desventajosas para las clínicas. Por ejemplo, existe un promedio de nueve meses de demora entre la prestación del servicio y el pago de la factura.

Hace dos años el gobierno quiso extender estas condiciones desventajosas a todas las clínicas. En los medios de comunicación oficialistas cobró vida una campaña de opinión pública para denunciar que determinadas clínicas se negaban a aceptar pacientes provenientes de organismos públicos. En ese

«En algunas clínicas creen que pueden prosperar si mantienen un bajo perfil»

dustrializados. Para las clínicas venezolanas la actualización tecnológica siempre ha sido un objetivo central. No podemos renunciar a los avances de la ciencia.

En este caso, la naturaleza del servicio justifica unos estándares exigentes.

Y, sin embargo, siempre están latentes los peligros del conformismo, el acomodo, la tentación a adaptarse... «¡Bueno chico, cómprate la prótesis, porque la clínica no la puede adquirir!». «¡Tráetela que aquí te la instalamos!». ¡Sería terrible! En el caso de que el Centro Médico de Caracas llegase a ese punto yo haría un llamado a la reflexión. No basta con salvaguardar nuestro quince y último. La precariedad es, en muchos sentidos, la gran enemiga de la medicina moderna y de sus efectos benévolos.

¿Hasta qué punto las clínicas actúan como grupo?

Las clínicas del interior del país tienen una marcada tendencia a la afiliación y a la actuación mancomunada. Lamentablemente, nosotros en el área metropolitana de Caracas no hemos tenido la misma coherencia.

¿Por qué?

En mi opinión, porque no todas las clínicas están conscientes del tiempo de supervivencia que atraviesa la empresa privada. Creen que pueden prosperar si mantienen un bajo perfil o si aprovechan ciertas oportunidades, sin pensar en las otras instituciones privadas de salud.

contexto, se pretendió imponer, por parte de algunos departamentos de finanzas y administración de los organismos del Estado, un «baremo de precios justos» para consultas, tratamientos y operaciones quirúrgicas. En el Centro Médico de Caracas no lo aceptamos, pero nunca hemos cerrado a nadie las puertas de la emergencia.

Aparte del gobierno, ¿hay otro actor con fuerza de negociación para fijar las condiciones de funcionamiento del sector de salud privado?

Desde hace unos años las compañías de seguros se han convertido en un factor de poder que, con sus procedimientos internos y prácticas administrativas, han modificado sustancialmente muchos aspectos de la prestación de la atención médica.

La creación de la figura de la «carta aval» ha causado efectos negativos para la viabilidad financiera de las clínicas privadas. ¿Por qué? Porque una carta aval no es un documento susceptible de ser transado en el mercado o consignado al banco como garantía para la obtención de un préstamo. La clínica presta un servicio a cambio de un papel que no significa enteramente un compromiso de pago de determinada cantidad de bolívares, porque las empresas aseguradoras se reservan el derecho de aceptar o rechazar parte de los gastos reflejados en la factura final por los servicios. Cuando usted multiplica este ejemplo por el número de pacientes asegurados puede hacerse una idea bastante clara del duro impacto para la salud financiera de las clínicas. Lo peor es tratar de explicar esta situación al paciente, quien por lo general se limita a decir que no puede pagar el excedente que el seguro no reconoce, por considerarlo injusto y, además, porque contrató una póliza de amplia cobertura.

¿Y la asociación de clínicas no ha intentado negociar de manera cohesionada con las aseguradoras?

Sí, lo hemos intentado, pero las empresas aseguradoras se han cerrado. En cierto modo, se sienten las dueñas del negocio y en condiciones de diferir los plazos de pago, a pesar de que reciben el dinero por adelantado de todos aquellos clientes que adquieren sus pólizas. Por ejemplo, una persona le compra a una empresa aseguradora una póliza de 500.000 bolívares para obtener a cambio una cobertura de gastos médicos por un millón de bolívares. A raíz de una complicación de salud, esta misma persona acude a una clínica, se le diagnostica una enfermedad y se le manda a hacer unos exámenes que montan una determinada cantidad de dinero, siempre inferior al monto de la cobertura de la póliza. Por tratarse la póliza de un servicio cancelado antes de la contingencia de salud, ¿cuál procedimiento administrativo sería el más lógico? Lo lógico sería que la empresa aseguradora gire inmediatamente los fondos. Pero esto no ocurre. En su lugar, la empresa aseguradora emite un papel sin valor comercial alguno y se reserva el derecho a cuestionar e impugnar partidas de gastos que no se ajusten a sus baremos profesionales; baremos profesionales en cuya confección no han participado representantes de clínicas privadas ni de la Federación Médica.

¿Por qué las empresas aseguradoras no les dicen la verdad a sus clientes? ¿Por qué los mantienen engañados haciéndoles creer que tienen pólizas que cubren todos los servicios y a cualquier precio? Además, debido al mecanismo perverso de las compañías de seguros, es muy difícil que una clínica reciba el pago de una factura antes de los 35 días siguientes a la prestación del servicio.

¿Qué significa este retraso para las clínicas privadas?

Pérdidas y más pérdidas, porque durante esos 35 días en los cuales no es recibido el dinero por los servicios prestados la clínica debe echar mano de su patrimonio para reponer diariamente equipos y materiales. Las enfermedades y el flujo de pacientes no paran...

¿Han retomado las conversaciones con representantes del gobierno?

Hace seis meses nos reunimos con el ministro de Salud, Francisco Armada. Escuchó nuestros planteamientos acerca de la regulación excesiva, la falta de insumos, el atraso en la cancelación de las facturas por parte de los organismos públicos y las implicaciones de la Ley Orgánica del Trabajo vigente. En aquella oportunidad, nos dijo que la capacidad de decisión no residía en su despacho y se comprometió a buscar soluciones. En eso andábamos, cuando el presidente Maduro anunció «el sacudón» y el doctor Armada salió del ministerio.

En noviembre retomamos el diálogo con el gobierno. Asistieron el vicepresidente Jorge Arreaza y la nueva ministra de Salud, Nancy Pérez. Nos manifestaron su interés en involucrarnos en el diseño de las políticas públicas del sector salud. También planNo. Eso sería terrible. Preferimos la libre competencia entre varios proveedores.

¿Ha disminuido el número de proveedores de insumos y equipos médicos?

Sí. Ocurre a menudo que cuando llamamos a un proveedor nos informa de su salida del ramo, básicamente por la complicación en la adquisición de divisas.

¿Ha tenido tiempo de estudiar el método de fijación de precios anunciado por la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos?

Pienso que sería más efectivo concertar un verdadero método para determinar la estructura de costos que avanzar en una regulación excesiva, con base en la comparación de las diferentes facturas emitidas por los agentes de la cadena del sistema de salud. La factura tuya es distinta a la mía. Un parto en una clínica

«Para mantener un hospital al día los gerentes deben tener libertad, no solo capacidad»

tearon el propósito de implantar, en el marco de la guerra económica, un programa que convierta al Estado en el gran comprador y el gran vendedor de insumos médicos. En particular, el vicepresidente Arreaza afirmó que en el seno del gobierno nacional entienden que la empresa privada debe subsistir y mantenerse activa en el país.

Pero hay sectores dentro del oficialismo que abogan por el fin de la medicina privada.

Sí, es cierto. Pero también hay personas, incluso en funciones de gobierno, que nos expresan su convicción acerca de la necesidad de la existencia de clínicas y centros médicos privados. Una de estas personas nos manifestó que las distorsiones del negocio de la salud no eran producto de las clínicas, sino de las prácticas irregulares de los intermediarios y los importadores de equipos. Personalmente, me parecen muy positivos estos primeros intentos por desmontar la leyenda de que las clínicas son enemigas del pueblo. Sobre todo, porque tenemos los precios regulados desde hace 18 meses. A nosotros también nos está matando la inflación

¿Están de acuerdo con la posibilidad de que el Estado se convierta en el gran comprador y el gran vendedor de insumos y equipos médicos?

del interior puede costar 30.000 bolívares, mientras que en Caracas puede alcanzar los 90.000 bolívares. ¿Qué significa esto? ¿En Caracas están robando a los pacientes? Por supuesto que no.

El elemento de fondo es la estructura de costos que varía según la especialidad científica, la cantidad y la calidad de la tecnología empleada o el estado de los servicios públicos de la zona donde funciona la clínica. La previsión contra los cortes eléctricos y la creciente inseguridad impactan considerablemente la estructura de costos. También influyen los nuevos horarios laborales creados por la Ley Orgánica del Trabajo. La solución viene dada por la sinceración de los cálculos reales y no por imposiciones.

¿Cómo ha afectado a las clínicas la emigración de los médicos venezolanos?

El efecto ha sido disparejo. En algunas clínicas ha habido una salida importante de especialistas. En el Centro Médico de Caracas no hemos pasado por esa situación. Sin embargo, reconocemos que el problema de mayor entidad para los tiempos venideros será la renovación del plantel médico. Hemos notado que en algunas especialidades resulta muy escasa la generación de relevo. En Venezuela hay un déficit en lo atinente a neurología pediátrica y cirugía cardiovascular pediátrica, para mencionar algunas.

EL PRIMER NEGOCIO ES CON EL SOCIO:

¿CÓMO NEGOCIAR ACUERDOS ENTRE EMPRENDEDORES?

El primer negocio ocurre entre los socios. Hay que tener presentes las relaciones, los papeles y las recompensas. La mayoría de los problemas comienza en el reparto de las acciones. La clave es que el equipo emprendedor se sienta cómodo con la decisión. Los principales argumentos para dividir el capital se refieren a las contribuciones (pasadas y futuras) y los costos de oportunidad. No existen fórmulas mágicas.

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda

MUCHOS EMPRENDEDORES que inician un negocio necesitan llegar a un acuerdo con sus socios para establecer, desde el inicio, la distribución de la propiedad que tendrá cada uno. A la incertidumbre inherente al inicio del negocio —modelo de negocio desconocido, mercado y ventas inciertas, tecnología— se añade una nueva fuente de dudas: ¿cómo se relacionarán los fundadores?

Quienes han estudiado los acuerdos entre socios han encontrado tres patrones de comportamiento de los socios fundadores cuando inician una relación: 1) el momento en el que llegan al acuerdo, 2) el tiempo que tardan acordando y 3) la proporción de propiedad que cada uno obtiene. El momento para decidir la distribución de propiedad es visto, por muchos socios, como un balance entre compromiso y flexibilidad, y es frecuente escuchar frases como la siguiente: «Decidimos al inicio cuánto le toca a cada quien, porque nos tenemos confianza, sabemos ceder y, además, sabemos que todos le echaremos pichón». Las negociaciones rápidas (en apenas horas) pueden ser vistas por el equipo fundador como un signo de eficiencia al tomar decisiones: «Para qué perder tiempo, lo que importa es vender y probar el modelo de negocios». La repartición de acciones por partes iguales —otorgar una fracción de las acciones a cada uno de los fundadores— nace de la creencia de que eso ayudará a promover la cohesión del equipo: «Esto nos motivará a todos por igual, y nos evitará resentimientos».

Hellmann y Wasserman (2014) encontraron que los equipos de socios que establecen la división de acciones desde el arranque, los que negocian un acuerdo rápidamente y los que dividen las acciones a partes iguales muestran peores desempeños (en crecimiento y productividad) a mediano plazo. Debido a que la repartición de acciones de una empresa naciente suele traer serias implicaciones, es conveniente revisar algunos criterios que todo emprendedor debería considerar para llevar a la mesa de negociación antes de llegar a un acuerdo con sus socios.

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

Criterios para negociar las acciones

Para muchos socios que inician una empresa, más allá de sentir que cumplen un sueño de crear algo que puede trascender, su principal motivación está relacionada con el potencial de revalorización de su capital en el futuro. Por ello, la división de la propiedad, o las acciones, es la principal fuente de problemas que muchos fundadores experimentan tarde o temprano. Para llevar a cabo un proceso de negociación de acciones entre socios, cada quién debe revisar sus aportes y entender los de los demás, con el fin de elaborar un acuerdo que pueda mantenerse en el tiempo. Según Wasserman (2012), existen cuatro criterios que usa la mayoría de los emprendedores exitosos al momento de negociar las acciones de una empresa naciente: 1) las contribuciones previas, 2) el costo de oportunidad, 3) las contribuciones futuras y 4) las motivaciones de cada fundador.

Las contribuciones previas

Antes de concebir la empresa —antes del «día uno»— generalmente alguno de los miembros del equipo hizo algo para llegar a ese punto. Alguno pudo haber invertido tiempo y trabajo intelectual para desarrollar la idea, mientras que otro pudo haber invertido capital semilla (fondos) para reunir recursos. Generalmente, los socios que tuvieron la idea, o pusieron dinero antes del arranque, poseen mejores argumentos para justificar un mayor peso en la propiedad de la empresa; es decir, para exigir un número mayor de acciones.

Se ha encontrado que el socio que tiene la idea recibe un plus de propiedad entre diez y quince por ciento más que sus compañeros (Wasserman, 2012). Adicionalmente, cuando está claro cuál fundador tuvo la idea, y que la idea en realidad fue valiosa, hay riesgo de resentimiento si este no obtiene un plus de propiedad. El capital es otro argumento de peso que permite a los socios negociar un porcentaje mayor de la propiedad. Según Wasserman (2012), en Estados Unidos la mayoría de los fundadores que invierten dinero aportan entre 1 y 25.000 dólares, y un 40 por ciento no aporta capital (dinero o activos). No es descabellado suponer que mientras más capital aporte un fundador mayor propiedad del negocio tendrá derecho a exigir (Ruef, 2009). Si usted se sienta a negociar acciones de una empresa naciente con sus socios, y estos poseen argumentos como los anteriores, debe entender que posiblemente tendrá menos peso cuando distribuyan la propiedad.

El costo de oportunidad

Si usted no ha trabajado en la idea, o no ha aportado capital, pero se retiró de su empleo para dedicar tiempo exclusivo al negocio en gestación, tiene en sus manos un argumento para discutir al momento de repartir el capital. El costo de oportunidad de dejar una fuente segura de ingresos, como un empleo, por algo que es incierto, como un nuevo negocio, tiene mucho valor y merece recompensa.

Suponga que dos amigos, que desde hace un año han invertido tiempo y capital en una idea innovadora con mucho potencial, le llaman antes de arrancar el negocio para que se sume al equipo. Usted trabaja en una multinacional y tiene una esposa y dos hijos que mantener. Aunque le apasione el hecho de ser emprendedor, y le seduzca la idea de negocio que tienen sus amigos, el costo de dejar su empleo y poner en riesgo la estabilidad de su familia será muy alto, porque no sabe si, en verdad, el negocio de sus amigos funcionará. Por ello, usted tiene un argumento de peso para llevar a la mesa de negociación, donde podrá acordar incentivos tales como un número considerable de acciones de la empresa o incluso un sueldo o salario.

Contribuciones futuras

Suponga que hasta el día del arranque usted no hizo aporte alguno: no trajo la idea, no puso dinero ni incurrió en un alto costo de oportunidad para unirse al equipo fundador. Pero tiene un capital social (relaciones o contactos) que en poco tiempo servirá para que la empresa acceda a financiamiento y escale en tamaño. Aunque los resultados de su capital social sean invisibles al principio, pues los fundadores tienen otras prioridades, son muy importantes a mediano y largo plazo. Es muy difícil evaluar las contribuciones futuras de los socios; sin embargo, en muchas oportunidades, son las más importantes para determinar la división de propiedad. Cuando la torta esté dividida, el 95 por ciento del trabajo requerido para alcanzar el éxito se hará en el futuro (Wasserman 2012).

Los estudios indican dos factores que permiten predecir la contribución que un socio hará en el futuro: la experiencia de cada fundador y su grado de compromiso. Las personas que hayan iniciado otros negocios —emprendedores «en serie»— tienen muchas probabilidades de contribuir en el futuro de nuevos emprendimientos (Davidsson y Honig, 2003). Los llamados emprendedores en serie poseen mayor capital social, porque conocen a financistas, aliados y personas que pueden trabajar en la empresa. Según Wasserman (2012), en promedio, los emprendedores en serie tienen entre siete y nueve por ciento más propiedad cuando inician un nuevo negocio. Otro

Los equipos de socios que establecen la división de acciones desde el arranque, los que negocian un acuerdo rápidamente y los que dividen las acciones a partes iguales muestran peores desempeños (en crecimiento y productividad) a mediano plazo

tipo de personas que tienen muchas probabilidades de contribuir en el futuro de las nacientes empresas son los «fundadores a tiempo completo». Si usted va a dedicar doce o más horas durante siete días a la semana a la iniciativa, es muy posible que esto repercuta positivamente en el futuro de la empresa y, por ende, su tiempo dedicado será proporcional a su participación accionaria en el negocio.

Motivaciones y preferencias

Los fundadores motivados por el bienestar económico se esforzarán más para maximizar sus ganancias financieras con el negocio naciente; es decir, posiblemente tengan mucho «fuego en el estómago» que los motive a llegar hasta el final. Si usted va a repartir la propiedad con un socio que tiene grandes aspiraciones financieras, no le extrañe que este intente obtener mayor participación accionaria, pues sus motivaciones le inducen a eso.

La naturaleza del acuerdo

Los acuerdos entre socios son documentos, muchas veces informales, que funcionan como mecanismos para establecer cómo serán las relaciones, las funciones y la propiedad en la organización naciente. Según Hellmann y Wasserman (2014), los acuerdos entre socios que se realizan de inmediato, al inicio, y que reparten la propiedad a partes iguales, tienen muchas probabilidades de conducir a malos desempeños.

Si las condiciones del entorno, o algún otro factor, obligan a un equipo a escribir un acuerdo de socios prematuramente (por ejemplo, es necesario captar a una persona clave cuanto

MILTON DÁVILA

El fundador de Control de Pacientes comparte sus aprendizajes al seleccionar y negociar con sus socios. ¿Cómo seleccionar a un socio? No hay sociedad perfecta que se conozca ni pueda crearse, sino más bien socios contentos. Encontrar a un socio es una tarea que debe acometerse con mucha paciencia. Los socios son compañeros de vida, al igual que un matrimonio. Existen cuatro temas realmente importantes.

1) Selecciona al socio que te haga falta y no al que quieras

- a. En la mayoría de los casos, las sociedades nacen cuando dos amigos o familiares se juntan con una idea; sin embargo, esta podría ser la peor decisión al comenzar un negocio. Al inicio, las ganas y el interés de llevar adelante un emprendimiento o una idea conducen a seleccionar a una persona de confianza, pero no se analizan la experiencia o las capacidades que esa persona pueda aportar al negocio naciente.
- b. Debe ubicar a un socio que sepa hacer lo que usted no sabe hacer bien; es decir, un especialista en una labor que desconozca. Normalmente, estos «especialistas» no se encuentran en un círculo cercano, hay que buscarlos, y muy posiblemente termine incorporando a un desconocido.
- c. Un socio financiero no es un socio operativo. Debe buscar a una persona que complemente algo de lo que carece, y una persona con recursos económicos puede cubrir el «hueco» financiero. El financiero no necesariamente es el dueño o el que mayor propiedad deba tener en el negocio. Si necesita dinero no entregue su idea por completo.

2) Tener clara la propiedad de la idea

- a. Siempre existe alguien en una sociedad a quien se le puede atribuir la autoría de una idea o emprendimiento. La experiencia dice que haber tenido la idea principal vale dinero, vale acciones y vale derechos.
- b. Es común, y hasta recomendable, que la persona que trajo o desarrolló la idea permanezca como autora delante de los futuros socios, y así debe quedar escrito en un acuerdo de socios.
- c. Si la persona que entrega la idea a los socios invitados a participar también entrega el nombre comercial o la marca, entonces este nombre de marca debe permanecer como propiedad del precursor de la idea. Si en dos o más años (según establezca el acuerdo de socios) el negocio no tiene éxito o la sociedad no funciona, el socio principal podrá volver a comenzar con otros socios, porque mantiene bajo su fuero la propiedad y la marca del negocio.

3) El acuerdo de socios

- a. Crear un acuerdo de socios es indispensable para comenzar una sociedad.
- b. El orden debería ser: (1) autenticar un acuerdo de socios y (2) registrar legalmente la empresa que le dé vida a la idea. Esta manera de proceder es ampliamente aceptada por los potenciales inversionistas y ofrece percepción de orden y cordura.
- c. En el acuerdo de socios debe tomarse la marca como un bien cuya propiedad podría distribuirse entre los socios, una vez que se cumplan las metas financieras o cualquiera de los objetivos estratégicos descritos en el acuerdo. Los socios invitados podrían tener derecho a la propiedad de la marca una vez que, pasados los años y cumplidos los objetivos «se ganen el derecho», no antes.
- d. En el acuerdo de socios debe quedar totalmente claro cómo serán los mecanismos de salida de los socios invitados, en el caso de que no funcione la sociedad.

4) Los porcentajes dentro de una sociedad

- a. La repartición 50/50 produce una sociedad nefasta: conduce a que siempre decida el socio que tiene menos conocimiento del negocio o el socio menos ambicioso. Si un socio quiere reaccionar al entorno para mejorar el modelo de negocio y el otro no, no se podrá hacer nada: decidirá la opción del que se opone. Esto inhibe la toma de decisiones rápidas. Una sociedad medianamente perfecta entre dos socios debe ser 49/51: 51 por ciento del socio que invita y 49 por ciento del socio invitado.
- b. Las sociedades de tres personas suelen ser más equilibradas. En una sociedad de tres nunca debe permitirse que el socio que invitó a participar tenga menos del 51 por ciento de las acciones. Tampoco los socios invitados deben aceptar que ese 51 por ciento permanezca siempre en manos de una sola persona; más bien debe promoverse una transferencia de acciones que equilibre los porcentajes, según los objetivos que se planteen en el acuerdo de socios. Este tipo de acciones promueve el trabajo motivado, en función de los beneficios futuros. Si el socio que invita se encuentra frente a un inversionista que desea tener mayor cantidad de acciones, entonces debería implementarse la «acción de oro» para mantener control de las decisiones de la junta directiva, más aún si el socio que financia no es operativo. Es recomendable que en el acuerdo de socios se describan algunos hitos que demarquen claramente un pase de acciones de socios que equilibre la sociedad.
- c. En un esquema de cuatros socios debe manejarse la «acción de oro»: el socio que invita debe tener una acción de preferencia que le dé la posibilidad, ante la junta directiva, de vetar o no una decisión. Los porcentajes pueden manejarse como lo deseen los socios, según los futuros equilibrios accionarios descritos en el acuerdo de socios.

antes, un grupo de financistas quiere entrar en la organización o se necesita alinear expectativas de todos los miembros) es recomendable seguir la premisa de acuerdos dinámicos. Para evitar los problemas que puedan surgir, al formalizar una relación desde el comienzo se puede hacer un acuerdo que varíe en el tiempo. Algunas contingencias que pueden incluirse en los acuerdos son las siguientes:

- Establecer hitos para dividir la propiedad. En vez de definir completamente la cantidad de acciones de cada socio, se pueden definir los hitos que permitirán esa re-
- partición. Por ejemplo, el acuerdo puede estipular que un tanto por ciento de la propiedad irá al socio que traiga un inversionista ángel.
- Establecer un cronograma para el reparto de acciones. Acordar cómo se irán concediendo las acciones, mediante el paso del tiempo o con el cumplimiento de hitos acordados, ayuda a proteger a los socios de la incertidumbre.
- 3. Reservar acciones para más tarde. Por ejemplo, los socios pueden acordar dejar un veinte por ciento de acciones hasta que el modelo de negocio tenga mayor tracción o sea suficientemente atractivo para un inversionista.

La clave para ese «primer negocio» que es el acuerdo entre socios parece ser que el equipo emprendedor se enfoquen en pensar en el tema y todos se sientan cómodos con la decisión tomada, al momento de tomarla y a largo plazo. No existe una fórmula única, y lo mejor es abordar el tema desde el inicio. Como dice el dicho: «Es preferible ponerse rojo al principio y no amarillo después».

El arte de negociar con socios

Independientemente del momento en que se decida negociar la participación, en una empresa naciente la calidad de los acuerdos negociados entre los socios es de vital importancia para el desarrollo o crecimiento de la empresa. Histo-

Si usted no ha trabajado en la idea, o no ha aportado capital, pero se retiró de su empleo para dedicar tiempo exclusivo al negocio en gestación, tiene en sus manos un argumento para discutir al momento de repartir el capital

rias como «decidimos romper la sociedad» o «me busqué a un nuevo socio» probablemente se escucharían con menos frecuencia si los socios, en el fragor de la constitución y el arranque de su negocio, aplicaran, o sencillamente consideraran, algunos principios de negociación.

- Negociar por algo: debe tenerse un objetivo al negociar. ¿Por qué negociar? Esta pregunta sencilla puede ser de gran utilidad al discutir la incorporación de alguien al
- Negociar con alguien: así como debe tenerse claro el objetivo, en una mesa de negociación debe preverse el objetivo de la contraparte. Es bueno tener presente la frase de Roger Wolkema: «Nadie va a negociar contigo si tú no puedes ayudarle o hacerle daño». ¿Cuál será su aporte? ¿Por qué le querrán en una sociedad? Estas preguntas pueden ayudar a conocer las motivaciones de sus posibles socios.
- Manejo de conflictos: en una relación de mediano o largo plazo es natural —y hasta sano— que ocurran conflictos. Lo recomendable es prever estrategias de solución. La polarización y el aislamiento pueden derivar en un conflicto destructivo que puede hacerse exponencial. La total supresión de conflictos puede resultar en una relación que pierda vitalidad y no logre el desarrollo pleno; en otras palabras, una relación que no sea productiva. En las relaciones caracterizadas por el deseo de mantener la colaboración a largo plazo, los participantes (en este caso los socios) prefieren el conflicto productivo. El conflicto es bueno o malo según el modo como se resuelva.
- Complejidad de la relación: los socios tienen una relación signada, al mismo tiempo, por intereses comunes y diferencias. Por lo general, la gente tiende a concentrarse en las diferencias y dejar por fuera los puntos comunes. Una recomendación es empezar por los puntos comunes y resolver las diferencias con concesiones recíprocas
- Relación ganar-ganar: el acuerdo debe contener soluciones mutuamente beneficiosas para los socios, no importa que no sea 50-50. En negociación, «ganar» no está circunscrito a reparticiones, sino que se define en función de los objetivos propuestos: uno gana cuando alcanza el objetivo planteado.

En el caso concreto de una negociación entre posibles socios, estos principios pueden servir como muro de contención, para evitar las trampas en las que caen los emprendedores (Timmons y Spinelli, 2007):

- Codicia: para muchos emprendedores, especialmente para los que tienen un flujo de caja comprometido, el dinero puede resultar irresistible. Los prospectos de futuras ganancias o posibles líneas de crédito pueden desatarles un apetito voraz y hacer que descuiden otros aspectos importantes al negociar su asociación o la de otros al negocio. Recuerde: establezca el objetivo de la negociación.
- Impaciencia: un emprendedor puede ser impaciente con un inversionista que no entienda rápidamente o no cumpla un acuerdo en el lapso estipulado. Tenga presente que el inversionista puede necesitar más tiempo para entender la industria y el modelo de negocio. Dele
- Ansiedad: luego de semanas o meses de arduas negociaciones, un emprendedor ávido de dinero y, al mismo tiempo, incauto, puede pensar que el acuerdo está cerrado solo por tener un apretón de manos o redactar una carta de intención con un socio. Recuerde que, para cada socio o inversionista los tiempos de negociación no serán necesariamente los mismos.
- La miopía de «agarra el dinero y corre»: más allá del dinero, ¿qué puede aportar su socio? Recuerde que un socio puede tener conocimientos —y contactos— en la industria o el mercado y, también, que para cimentar una empresa exitosa la relación entre la gerencia y los financistas debe ser, al menos, fluida. Comprenda y valore el aporte que hace su socio y, entonces, agarre el dinero

El primer negocio de un emprendedor es con su socio. Sea al inicio de la relación o en un momento posterior, negocie cómo será la relación entre los socios. Tenga presente que, en principio, esa relación se diseña para el mediano o largo plazo, por lo que se requiere un enfoque colaborativo. No tema incorporar terceros a su empresa o aventurarse a participar en un nuevo negocio. La negociación brinda excelentes herramientas que le permitirán atenuar, mas no eliminar, la posibilidad de conflicto entre los socios.

REFERENCIAS

- Davidsson, P. y Honig, B. (2003): «The rol of social and human capital among nascent entrepreneurs». Journal of Business Venturing. Vol. 18.
- Figueroa, A. (2013): «La negociación cómo método de solución de conflictos». Punto de Venta (magazine de la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios). No. 65. Fisher, R. y Ury, W. (1985): Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder.
- México: CECSA.
- Hellmann, T. F. y Wasserman, N. (2014): «The first deal: the division of founder equity in new ventures». Harvard Business School Working Paper. No. 14-085
- Ruef, M. (2009): «Economic inequality among entrepreneurs». En N. Bandelj (ed.): Economic sociology of work (Research in the Sociology of Work. Vol. 18). Bingley: JAI Press.
- Timmons, J. y Spinelli, S. (2007): New venture creation: entrepreneurship for the 21st century. Nueva York: Mc-Graw Hill-Irwin.
- , Wasserman, N. (2012): The founder's dilemmas: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup. Princeton: Princeton University Press

Enrédate... o desenrédate

SAMUEL BRICEÑO Y GUSTAVO YEPES ■ Samuel Briceño y Gustavo Yepes, directores de Spice Consulting Group y profesores invitados del IESA / @tutiempoutil / tutiempoutil@grupospice.com

Las redes sociales, como cualquier herramienta, pueden ser muy valiosas para una organización o conducir a un gran desperdicio de tiempo.

EL GERENTE MODERNO tiene el mundo al alcance de sus manos, a un clic de distancia. Esta realidad no ha cambiado la esencia de su trabajo; pero, definitivamente, ha ejercido un impacto en su forma de hacerlo.

Los cinco conceptos tradicionales que definen el trabajo de un administrador —planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar— se mantienen vigentes. Pero hoy existen, gracias a la tecnología, innumerables nuevas formas de hacer frente a esas funciones. Anteriormente, mucho de este trabajo requería arduos esfuerzos. Los instrumentos de trabajo principales solían ser el papel y el teléfono. Las comunicaciones eran muy limitadas y era imprescindible el contacto cara a cara o telefónico. Los papeles, en forma de memos o faxes, iban y venían en cantidades ingentes. Todo esto requería tiempo y el concepto de «tiempo real» se aplicaba solo a algunos modernísimos sistemas. El arrollador avance de la tecnología lo cambió todo, y el concepto de «tiempo real» ya ni siquiera se menciona, porque es una realidad con la cual el gerente, y el ser humano en general, se ha acostumbrado a convivir.

El gerente necesita recopilar información interna y externa, procesarla para tomar decisiones acertadas, coordinar acciones con sus subordinados y sus pares, emprender acciones y asegurarse de que se cumplan, vigilar los indicadores de gestión y corregir el rumbo cuando sea menester. Parte de este trabajo debe hacerlo en la soledad de su oficina, con la ayuda de las herramientas que le brinda la tecnología de la información. Otra parte requiere necesariamente el esfuerzo conjunto de la red de colaboradores de la empresa, y se complementa con la información que brindan las redes externas de proveedores, clientes, asociados, competidores y todas las personas y organizaciones que forman su entorno de negocios. El gerente necesita tiempo para estar solo y tiempo para mantenerse en contacto con otras personas.

Las redes sociales

Aristóteles afirmaba que el ser humano es un ser social por naturaleza. Independientemente de su individualidad —el hecho de ser único e irrepetible— posee habilidades y capacidades que, al unirse con las capacidades y habilidades de otras personas, contribuyen a su desarrollo y al desarrollo de la sociedad.

Janet Kelly, en su artículo «Enrédese» (*Debates IESA*, volumen VII, números 2-3, 2002), hace un interesante análisis de las redes personales. Ellas, apunta Kelly, son un capital intangible para cada persona. Cada uno va construyendo esas redes de acuerdo con propósitos específicos. Al asistir a reuniones de trabajo o reuniones sociales, voluntariamente reparte tarjetas personales. Con ellas forma tarjeteros de contactos útiles para sus actividades profesionales y personales. Forma redes de amigos y conocidos. Las nuevas tecnologías de comunicación han afectado considerablemente la forma de construir redes.

No es posible concebir la idea de un gerente solitario, aislado, independientemente de que posea capacidades y habilidades superiores. Incluso el gerente más solitario necesita coordinar acciones. No en balde, las organizaciones invierten muchos esfuerzos para mejorar las comunicaciones y contratan

cursos, asesorías y *coaching* para que sus empleados y gerentes se comuniquen mejor y trabajen en equipo.

También es un hecho que parte del éxito de un gerente depende de la cantidad y la calidad de sus relaciones. Antes de la irrupción de las redes sociales apoyadas por la tecnología, los gerentes se veían obligados a invertir mucho tiempo en adquirir, consolidar y mantener esas relaciones. La asistencia a eventos y la afiliación a asociaciones profesionales han sido formas comunes y efectivas de establecer nuevas relaciones. El teléfono, la correspondencia y las reuniones personales, formales o informales, eran la forma de consolidarlas y se requería una buena organización personal para conservar un orden en la información de contactos y, de esta forma, mantener vivas las relaciones.

Desde el envío del primer mensaje de correo electrónico de un computador a otro, en 1971, hasta hoy, la evolución de las redes sociales ha sido impresionante. Fue en el ocaso del siglo XX cuando la tecnología irrumpió en este ámbito, con la creación de redes «cerradas» para compartir información entre compañeros de estudio, colegas y amigos. Hoy las redes sociales han invadido sitios y personas antes insospechados.

Características de las redes sociales

Las redes sociales tienen características que se adaptan al objetivo de cada una de ellas. Pero comparten aspectos como los siguientes:

- Ayudan al usuario a establecer y restablecer relaciones.
- Su plataforma está diseñada para permitir que sea el usuario quien la personalice y la administre.
- Permiten diversos tipos de contenidos, en forma escrita, visual, audible o audiovisual.
- El usuario puede crear contenidos propios y difundir los que le parezcan de interés, y a la vez tiene poca capacidad para limitar el alcance de la difusión de la información que produce.
- Son interactivas y en tiempo real. La única limitación de tiempo la impone cada usuario.

La gran paradoja es que su uso —si bien permite incrementar en tiempo real la comunicación, la discusión sobre asuntos necesarios para el desarrollo profesional y la gestión gerencial, y mejorar los conocimientos basados en «inteligencia colectiva»— absorbe un tiempo valioso para muchas otras cosas importantes.

Las redes sociales y el tiempo del gerente

Existen diversas perspectivas con respecto al tiempo. Desde el punto de vista técnico, el tiempo se mide en intervalos: cada unidad es exactamente igual, independientemente de cualquier otro factor. Desde el punto de vista perceptivo, el tiempo transcurre lenta o rápidamente según las circunstancias que vive cada persona. Desde el punto de vista utilitario, el tiempo puede ser utilizado productivamente o desperdiciado. Al tomar en cuenta estas diferentes perspectivas, una de las recomendaciones tradicionales para la gestión del tiempo gerencial

consiste en dedicar el veinte por ciento del tiempo a las cosas verdaderamente importantes.

¿Qué importancia tienen las redes sociales en el trabajo gerencial? ¿Debería el gerente seguir el consejo de Janet Kelly de «enredarse» o debería comenzar a «desenredarse»? Desde el punto de vista técnico, es difícil precisar cuánto tiempo dedica un gerente, y un equipo de trabajo, a navegar por las redes sociales. Las tentaciones son muchas, porque el cúmulo de información que viaja por la red no basta para satisfacer la voracidad de algunas personas. La situación política, económica y social en general, el estado del tiempo, el tráfico, el desarrollo de los diferentes eventos deportivos o sociales, las posibilidades de entretenimiento en línea, son solo algunos ejemplos de la información que viaja por las redes, sin contar con la posibilidad de compartir en tiempo real con amigos virtuales. La información económica, política y social relevante para la gestión, la información de la competencia, de los proveedores, los avances y noticias de la industria y, en general, la información interna o externa que afecta la gestión del negocio también se encuentran en diversas redes.

En cuanto a la percepción, mientras mejor la pasa una persona inmersa en la red, más rápido transcurre el tiempo. Algunas personas, gerentes incluidos, pasan horas conectados y después no tienen tiempo para hacer las cosas que han debido hacer. Pocos se dan cuenta de esta realidad. Con respecto a la utilidad, basta comparar el tiempo conectado con los beneficios y los resultados de esta actividad. Si el hecho de estar conectado durante cierto tiempo ayuda a completar una tarea importante, su uso fue productivo; en caso contrario, fue tiempo desperdiciado o de mantenimiento, como lo llaman algunos para minimizar el impacto de la expresión.

Las redes sociales, como cualquier herramienta, pueden ser muy valiosas para una organización o conducir a un gran desperdicio de tiempo. Algunos gerentes prohíben el uso de las redes sociales en horas de oficina, mediante instrucciones precisas o programas que lo impiden o lo limitan. Esto elimina el acceso a las redes por las computadoras, pero deja el paso abierto a los teléfonos móviles. El hecho de prohibir o restringir el acceso a las redes sociales puede traer algunos beneficios para la organización, pero también puede limitar la posibilidad de acceder a información o contactos que podrían ser beneficiosos.

Cómo maximizar el uso del tiempo en las redes

El gerente, para ser productivo, debe conocer con exactitud cuáles actividades son importantes para lograr sus objetivos y cuáles no. Una vez hecho esto, debe dedicarle tiempo de calidad a completar esas actividades importantes. El acceso a redes sociales puede brindar información, ideas, contactos, para ello.

Un gerente de ventas y un gerente de finanzas seguramente necesitan contactos externos para hacer mejor su trabajo, pero es muy probable que la cantidad de contactos del primero deba ser mayor y, en consecuencia, requiera más tiempo para mantenerlos activos. Es importante analizar la cantidad de tiempo dedicado a las redes y el provecho que se obtiene de esa actividad. Ese análisis llevará a tomar decisiones relacionadas con «enredarse» o «desenredarse».

Recomendaciones generales

- Clarifica tus objetivos. Tenlos a la mano todo el tiempo. Revisa con frecuencia su evolución.
- Dedica al menos el veinte por ciento de tu tiempo de trabajo a actividades que conduzcan al logro de objetivos.
 Durante este tiempo evita en lo posible las interrupciones, tanto del entorno como las que provienen de ti mismo.
- · Analiza cuánto tiempo de tu día de trabajo permaneces

Evolución de las redes sociales

- 1978: BBS
- 1994: GeoCities
- 1995: Classmates
- 1997: AOL Instant Messenger, SixDegrees
- 1998: Friends Reunited, Blogger
- 1999: MSN Messenger
- 2001: Friendster
- 2003: MySpace, Linkedin, Facebook, HI5, Netlog, Skype
- 2004: Digg, Bebo, Orkut
- 2005: Youtube
- 2006: Twitter, Tuenti, Badoo
- 2009: WhatsApp
- 2011: Google +

enredado. No confíes en tu percepción. Registra la cantidad de tiempo que le dedicas a esta actividad durante varios días. Es muy posible que el resultado te sorprenda.

Recomendaciones para desenredarte

- Elimina de tu computador de trabajo el acceso a redes que no aportan al cumplimiento de tus objetivos.
- Elimina de tu teléfono el acceso a redes que no aportan a tu trabajo o a tu vida personal. Recuerda: hay personas que se vuelven adictas a actividades virtuales que no le agregan valor a su desarrollo personal.
- Cuando estés dedicado a realizar actividades importantes (recuerda el veinte por ciento), desconéctate, apaga el teléfono.
- Elimina los recordatorios, mensajes de actividad en las redes y alarmas que no sean imprescindibles. Evita la reactividad en esta área de tu vida.

Recomendaciones para enredarte

- Dedica parte de tu día a revisar las redes que son importantes.
- Determina cuáles de tus contactos son importantes para lograr tus objetivos de trabajo y dedica parte de tu tiempo a mantener y cultivar esos contactos.
- Determina cuáles redes sociales te brindan información útil relacionada con tus objetivos y dedica parte de tu tiempo a interactuar en esas redes.
- Investiga si existen redes sociales que pueden ser de utilidad para tus objetivos. Únete a ellas.
- Aprovecha la información útil y comparte información que pueda ser útil a tus contactos. Recuerda: quien más da, más recibe.
- La información publicada en la red es muy variada y, según tus intereses, hay tiempo para todo lo que deseas hacer.
 Organízate para dedicarle tiempo a las redes sociales que agregan valor a tu vida personal y profesional.

Una decisión personal

Las redes sociales forman parte de la vida en la actualidad. No tiene sentido escapar de ellas, pero tampoco lo tiene dedicarle demasiado tiempo en detrimento de lo que es realmente importante. Esto se aplica para la persona, como ser social, y para su actividad como gerente, al poner al alcance de sus manos, literalmente, todo un mundo de contactos e información. La decisión de enredarse o desenredarse sigue siendo una decisión individual. Como todo en la vida, el éxito que pueda lograr en esta actividad está en sus manos.

La semiótica y las estrategias comunicacionales de las organizaciones

HUMBERTO VALDIVIESO
Humberto Valdivieso, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

Si un emisor no tiene al menos un mapa básico de las escalas de percepción, las sensibilidades, los contenidos que circulan y las emociones de las audiencias, ¿cómo está seguro de que su comunicación puede alcanzar la afinidad deseada con la cultura a la cual dirige un mensaje?

LA SEMIÓTICA adquirió, durante la segunda mitad del siglo veinte, una fama que llegó a extenderse en dos vertientes. La primera le dio un aspecto de ciencia oculta, sustentada en una lengua críptica, que le servía a un grupo de «estudiosos» para vender una imagen de elegidos, elevados o dueños de la verdad. Para llegar hasta ella había que transitar un camino de penurias académicas, cuyo final era, quizá, la frustrante repetición de una obviedad. La segunda vertiente, más luminosa, le vino por la fama mundial que llegaron a tener sesudos intelectuales como Umberto Eco, Roland Barthes y Yuri Lotman, entre otros.

Én la academia fue tanto una corriente analítica determinante como una moda. En los años setenta y ochenta, todo aquel que deseaba proyectar una apariencia contemporánea hablaba de Julia Kristeva, Charles Morris o Algirdas Greimas. Eco, sobre todo, puso en boca de las multitudes esta disciplina. Aunque muchos jamás llegaron a abrir su *Tratado general de semiótica* lograron una empatía particular con el término y ciertas ideas gracias a *El nombre de la rosa* y sus artículos en la prensa. La semiótica, como todo, se hizo global y Latinoamérica también cosechó destacados pensadores en el área como Eliseo Verón, Lucía Santaella y Alberto Finol.

Una vez que el auge semiótico empezó a silenciarse hacia los años ochenta, y las distintas ramas de estos estudios se extendieron hacia las perspectivas analíticas provenientes del posestructuralismo, esta disciplina sufrió una importante transformación. ¿Cuál fue el resultado? Su incorporación a otras áreas del saber y la cultura no tradicionales; por ejemplo, la comunicación en las organizaciones.

Todo es signo

En general, la semiótica es el estudio de los signos y su funcionamiento en un discurso; también es una teoría de la significación. Particularmente, cada autor ha tratado de elaborar una definición más o menos homogénea. Sin embargo, no existe un acuerdo universal, puesto que los distintos aportes provienen de diferentes escuelas y corrientes de pensamiento.

La semiótica se encarga de los signos, de las estructuras que los agrupan y ordenan, y de su interpretación; es decir, de comprender y analizar los mensajes a partir de sus unidades esenciales, su estructura y carácter cultural. ¿Qué quiere decir todo esto? Que se relaciona con cada uno de los procesos de la comunicación humana y no humana, si se toma en cuenta que existe la «zoosemiótica». También significa que esta disciplina ha sido diseñada para entender cómo se conectan las personas, cuáles funciones cumplen los mensajes elaborados en el intercambio social y cuál es la correspondencia de todo lo dicho por cada uno con la cultura en la que se desenvuelve. En la comunicación, la función semiótica activa el contexto, las relaciones y los sistemas que

permiten a las personas entender y hacerse entender. Más aún, todo juego de seducción es una maniobra semiótica. Comunicarse no es emitir señales, puesto que los humanos no son máquinas, sino un proceso sumamente complejo en el cual todo está comprometido.

Cada cosa que se hace produce signos (palabras, imágenes, sensaciones, entre otros); por lo tanto, todo el mundo participa en un juego de mecanismos semióticos. Esto es válido tanto para un individuo como para una organización. Obviamente, como ciudadanos comunes, las personas no tienen que preocuparse por eso en sus vidas cotidianas. Pero una personalidad pública o una empresa sí deberían hacerlo. ¿Por qué? Hay, al menos, tres razones fundamentales.

La primera razón es que todo aquel que desea entrar en una competencia de alto nivel debe tener claro qué quiere decir, cómo lo quiere decir y en qué ámbito lo quiere decir. Aunque parezca obvio, esto es más complicado de lo que muchos pudieran pensar. Las condiciones han cambiado y buena parte de las organizaciones no ha logrado enterarse

Lo que hasta hace poco era un fértil campo lleno de bisontes, donde las empresas iban de cacería con enormes cadenas de radio y televisión, ya no existe. Los bisontes se convirtieron en lobos y son las audiencias las que salen a cazar

aún. Las estrategias de comunicación de muchas empresas en Venezuela no pasarían con éxito el más básico de los exámenes con los que suelen medirse los estándares internacionales. Esto es más evidente cuando se usan enlatados traídos de otro país y aplicados sin filtro en la cultura local.

La segunda es que el mundo actual es semióticamente tóxico. ¿Qué significa eso? Que es un mundo saturado de mensajes, hipercodificado y expuesto a una contaminación de contenidos, donde es muy difícil encontrar espacios adecuados para una comunicación eficiente. La densidad de datos es muy alta y nada de lo que se produce circula por espacios delimitados con claridad, limpios o seguros. La contaminación de mensajes y datos es enorme y no va a desaparecer. A menos que haya una catástrofe apocalíptica, lo cual es poco probable a corto y mediano plazo, esta es una tendencia irreversible. Entonces, no basta con lanzar señales, no es suficiente que sean atractivas, ocupen grandes espacios o tengan mucha frecuencia; es indispensable que no sucumban a las toxinas de la calle, las redes o los medios tradicionales. En esos ríos llenos de signos, donde nadie recoge sus desperdicios lingüísticos, visuales o audiovisuales, hay que navegar. En aguas puras nadie vende, porque nada hay alrededor.

¿Hay en verdad tanta contaminación semiótica? Algunos datos referidos solamente a internet son reveladores: en YouTube se cargan cien horas de video cada minuto y se ven más de seis mil millones de horas cada mes; casi cuatro millones de madres en Estados Unidos son blogueras y 500 de ellas son importantes «influenciadoras»; en Instagram diariamente se suben sesenta millones de fotos y se comparten veinte mil millones. En un escenario tan henchido de signos, la falta de rigor en las prácticas comunicacionales suele pagarse con la invisibilidad.

La tercera razón para preocuparse por la dinámica semiótica es que los grandes emisores han perdido el control. Lo que hasta hace poco era un fértil campo lleno de bisontes, donde las empresas iban de cacería con enormes cadenas de

Las estrategias de comunicación de muchas empresas en Venezuela no pasarían con éxito el más básico de los exámenes con los que suelen medirse los estándares internacionales

radio y televisión, ya no existe. Los bisontes se convirtieron en lobos y son las audiencias las que salen a cazar: seleccionan, juzgan, negocian, aceptan o rechazan. El maestro del diseño bonaerense Ronald Shakespear no duda en afirmar que «el mejor comunicador es aquel que posee una oreja grande» y, cuando se habla de semiótica, tener una oreja grande implica darle valor al análisis. Una investigación bien hecha es el mejor mapa: ahí están las coordenadas para situarse en una cultura y llamar la atención de los lobos.

¿Quién controla la semiosis?

Uno de los axiomas de Paul Watzlawick, investigador del Instituto de Investigaciones Mentales de Palo Alto en los años sesenta del siglo veinte, dice que es imposible no comunicarse. Cualquier comportamiento es siempre una forma de comunicación. Por lo tanto, tenga conciencia de ello o no, cada uno está produciendo contenidos, mandando señales y provocando respuestas. Es una máquina semiótica que carece de instrucciones universales para ser usada con eficiencia en cualquier contexto.

El asunto es cuán preparada está una persona o una empresa para afrontar esa condición inevitable: aunque quiera hacer silencio nunca deja de hablar. A esto se añade que la comunicación masiva está cada vez más cercana a la emoción y la seducción que a la información. La gente no quiere noticias, quiere experiencias; no quiere productos, quiere innovaciones; no quiere sermones, quiere participación; no quiere ideas, quiere sensaciones.

El proceso de producción de signos en la cultura de masas —eso que llaman «semiosis»—está centrado menos en los argumentos (fórmulas complejas, leyes o largos desarrollos expresivos) o hechos concretos (datos, informes o cifras) que en las cualidades del sentir (experiencias sensoriales, modos de ser o estar, y apariencias). Por lo tanto, si un emisor no tiene al menos un mapa básico de las escalas de percepción, de las sensibilidades, de los contenidos que circulan, de las identidades y de las emociones de las audiencias, ¿cómo está seguro de que su comunicación puede alcanzar la afinidad deseada con la cultura a la cual dirige un mensaje?

No es suficiente estar vendiendo o tener presencia en el mercado para llegar a los estadios superiores de la competitividad global. Para quien desee alcanzar grandes metas en el siglo XXI, la comunicación debe ir más allá del consumo y orientarse a establecer una cultura común. Esto puede lograrse solo cuando la audiencia comparte códigos con la organización; cuando hay un sistema simbólico con el que ambos se identifican, porque ha sido forjado en el intercambio y el compromiso entre ellos. Entonces, la compenetración de uno y otro es tan grande que tienen un lenguaje propio, una estética que los distingue, unos protocolos que les permiten reconocerse sin que otros actores del mercado interfieran; unas señas que los avalan, una gesticulación que los hace parecidos y un acento que los identifica como miembros de una misma raza semiótica.

Marca, conducta y actitud

«¿Está haciendo lo necesario para lograr impacto y alcanzar un liderazgo incuestionable?». Cuando esa pregunta se pone sobre la mesa, para provocar una reflexión o el comienzo de un análisis, la respuesta más expedita, y quizá la menos feliz, suele ser: «De eso se encarga la agencia de publicidad». Es posible que así sea y tal vez lo esté haciendo muy bien. Pero, ¿maneja realmente el empresario su proceso de semiosis? ¿Tiene control su organización sobre los significados y sentidos que quiere transmitir o lo tiene la agencia? ¿Suele preguntarse alguna vez por el método que usan quienes elaboran sus mensajes? ¿Tiene información de algún análisis semiótico u otra forma de exploración cualitativa que sostenga un brief creativo? ¿Posee la organización los datos y conocimientos necesarios para fundar una cultura común con sus audiencias? Si es así, la empresa está en buenas manos. Si no lo es quizá tiene problemas, porque puede estar siendo víctima de la «inspiración» de alguien que no sabe a quién le está hablando. Seguramente se hizo un análisis cuantitativo y hayan circulado entre la agencia y la empresa cientos de números y datos. Pero nada de eso asegura que las estrategias de comunicación estén sujetas a una perspectiva determinante en el siglo XXI que nadie debería subestimar: una marca debe ser más una conducta y una actitud que el simple sello de un producto.



EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

Federico Fernández y Rebeca Vidal



0212-555.42.63 / 44.60 ediesa@iesa.edu.ve Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.

OPORTUNIDADES:

CÓMO BUSCARLAS, IDENTIFICARLAS Y APROVECHARLAS

La suerte favorece solamente a las mentes preparadas. Louis Pasteur

Las oportunidades son necesarias para el avance de la vida, la profesión, los negocios. Pero son inexistentes e invisibles hasta que alguien las logra ver y las hace existir. Son un ingrediente clave para el emprendedor que las sabe identificar, evaluar, aprovechar y crear, y para la empresa creativa que se mantiene innovando para avanzar.

LOUIS PASTEUR

SÍ HAY OPORTUNIDADES. No hay oportunidades. No se ve oportunidade. Se ven muchas oportunidades. Siempre hay oportunidades. Hay que estar pendiente de las oportunidades. Las oportunidades están ahí. Las oportunidades... Las oportunidades son potencialmente valiosas y abren posibilidades de acción y logro. Pero, para que sean tales, hay que buscarlas, identificarlas y aprovecharlas. Bien, pero... ¿Qué son? ¿Cómo se identifican? ¿Cómo se aprovechan?

Oportunidad y palabras derivadas

Hace mucho tiempo Edward de Bono (1981) definió una oportunidad como un curso de acción que es posible y que, obviamente, vale la pena. Sin embargo, para estar seguros de usar el idioma correctamente, es conveniente revisar el Diccionario de la Real Academia Española (http://www.rae.es/):

Oportunidad: sazón, coyuntura, conveniencia de tiempo y de lugar.

Oportuno, na: que se hace o sucede en tiempo, a propósito y cuando conviene.

Este es el significado que interesa: buscar, identificar y aprovechar las oportunidades que son convenientes, deseables y correctas. Como suelen utilizarse las palabras «oportunismo» y «oportunista» para referirse a la capacidad de ver y aprovechar oportunidades, vale la pena recordar también su significado exacto:

Oportunismo: actitud que consiste en aprovechar al máximo las circunstancias para obtener el mayor beneficio posible, sin tener en cuenta principios ni convicciones.

Marcel Antonorsi, profesor invitado del IESA.

Marcel Antonorsi

¡Cuidado! Este no es el tipo de conducta que interesa destacar, porque no es la correcta. Lamentablemente, no existe una palabra para definir la virtud, la capacidad para ver y aprovechar oportunidades correctamente. Pero este es, precisamente, el reto: tener y practicar esa valiosa y necesaria virtud.

Oportunidades

Las oportunidades surgen de tres modos básicos: se presentan, se buscan o se producen. A veces se presentan. Suponga una situación en la que está conversando con un amigo y le dice que está vendiendo un automóvil casi nuevo, con poco kilometraje, en muy buen estado y por un precio de ocasión: ¡una verdadera oportunidad! Esta es una oportunidad que se le presenta, sin buscarla, y ahí está. ¿Le interesa? ¿La aprovechará? ¿Puede hacerlo?

Este primer mecanismo es sorpresivo: ocurre algo y dispara una asociación que identifica como una evidente oportunidad, aunque no la estuviera buscando expresamente. La serendipia (expresión que aparece ya en la última edición del DRAE) es un caso extremo de encontrar una oportunidad que no se está buscando. Es un descubrimiento afortunado e inesperado que ocurre por casualidad, coincidencia o accidente cuando se está buscando otra cosa. La expresión se deriva de la inglesa serendipity, acuñada por Horace Walpole en 1754, quien la tomó de un cuento persa —«Los tres príncipes de Serendip»— en el que unos príncipes de la isla Serendip —nombre árabe de Ceilán, la actual Sri Lanka—solucionaban sus problemas gracias a la ocurrencia de una serie de casualidades.

Ejemplos de serendipia son el descubrimiento de América por Cristóbal Colón, el hallazgo de la penicilina por Alexander Fleming, la invención de las notas Post-it, por mencionar tres casos muy conocidos y obvios. Estos hallazgos afortunados e inesperados, casualidades, coincidencias o accidentes fueron

Si en su modelo mental no hay cabida para las oportunidades no las verá, porque serán inconcebibles

oportunidades aprovechadas, porque hubo mentes que las identificaron. Como afirmaba Louis Pasteur: «La suerte favorece solamente a las mentes preparadas». Moraleja: es preciso estar muy pendientes y preparados.

Normalmente hay que buscar las oportunidades. Suponga que desea comprar un computador portátil. Empieza a buscar: habla con amigos, busca en internet, está pendiente, consulta precios, evalúa, hasta que, finalmente, identifica una oportunidad y procede. ¡Encontró lo que estaba buscando! Este segundo mecanismo es activo: alguien tiene un objetivo, está pendiente, hace una asociación positiva e identifica una oportunidad que aprovecha.

Las oportunidades también pueden ser producidas, creadas. Quiere montar un negocio y se pone a pensar en qué puede hacer. Identifica sus capacidades y relaciones. Explora mercados. Habla con posibles socios. Y, finalmente, produce, crea una oportunidad de negocio con su dedicación y empeño.

Este tercer mecanismo es mucho más activo: consiste en la creación de un espacio de oportunidad totalmente nuevo, que antes no existía, lo que en un caso extremo se denomina un «océano azul», un mercado nuevo en el que no existe competencia. Como ejemplo elocuente se suele recordar la exitosa experiencia de reinvención del circo que hizo el Cirque du Soleil.

Las oportunidades requieren disposición mental

Las oportunidades no son hechos o circunstancias objetivas. Resultan de una evaluación de hechos y circunstancias a partir de necesidades, objetivos, actitudes y paradigmas. Las oportunidades dependen de:

- Necesidades que se sienten. Si nada se necesita, no habrá motivación para buscar oportunidades.
- Objetivos que se buscan. En ausencia de objetivo, propósito o intención, dificilmente se identificará algo como oportunidad.
- Actitudes que se tienen. Si su actitud es pasiva, indolente, nada de lo que ocurra será una oportunidad.
- Modelos mentales, paradigmas, marcos de referencia que le dan estructura a su mundo. Si en su modelo mental no hay cabida para las oportunidades no las verá, porque serán inconcebibles.

Sobre las oportunidades hay varias referencias comunes, incluso trilladas, que vale la pena recordar. Una es la del vaso que contiene líquido hasta la mitad: el optimista lo ve medio lleno y el pesimista lo ve medio vacío. Pero hay más. Una mente creativa y activa, que está pendiente de oportunidades, puede verlo como una oportunidad para llenarlo, vaciarlo, tomarse el líquido o muchas otras cosas. También es común la referencia a dos vendedores de zapatos que van al África a explorar. Luego de su exploración ambos envían comunicaciones a sus empresas. El primero escribe el siguiente mensaje de texto (SMS, en versiones anteriores decían: telegrama, télex o fax): «No hay oportunidad de vender zapatos porque aquí nadie usa zapatos». El segundo escribe: «Esto está lleno de oportunidades para vender zapatos porque aquí nadie usa zapatos, todavía». La palabra «todavía» es la clave para una acción positiva. Otra referencia, magnífica por su brevedad elocuente, es la de alguien que en una situación de lluvia se dice: «Está lloviendo: ¿me mojo o vendo paraguas?». Finalmente, una referencia repetida es la del carácter chino para «crisis» que, según dicen, combina



INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA Carlos Jiménez



ediesa@iesa.edu.ve

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

las ideas de peligro y oportunidad. ¿Crisis? Puede ser vista como un peligro, como una oportunidad o ambas.

Las oportunidades dependen, entonces, de las necesidades, los objetivos, las actitudes y los modelos mentales de cada persona. Donde alguna ve un problema otra ve una oportunidad.

¿Problema? ¡Oportunidad!

Un problema es la distancia, la diferencia, percibida entre una situación real y una situación deseada. Muchos, a quienes no les gusta la palabra «problema», prefieren utilizar la expresión (políticamente correcta) de «oportunidad de mejora», y no es solamente un eufemismo. En efecto, todo problema puede ser una oportunidad de mejora en el sentido de que es una ocasión (oportunidad) para salir de la situación indeseada y acercarse a la deseada.

Edward de Bono (1981: 23) hizo un contraste muy sugestivo entre problemas y oportunidades: «Un problema es algo que quieres hacer pero no puedes». Es algo del tipo obstáculo o falta de información. Para un problema se busca una solución. La solución de problemas es reactiva. «Una oportunidad es algo que todavía no sabes que quieres hacer, y puedes». No parece un problema. Para una oportunidad se busca un beneficio. La «búsqueda de problemas» es proyectiva, activa. ¿Busca oportunidades? ¡Busque problemas, para resolverlos (son oportunidades), para progresar!

Oportunidades y emprendimiento

En cualquier consideración sobre emprendimiento es imprescindible referirse a la identificación y el aprovechamiento de oportunidades de negocio. Roberto Vainrub expresó claramente este punto: «Emprender un nuevo proyecto no es tarea fácil. Un buen inicio para comenzar a desarrollarlo es evaluar tres factores críticos: la idea u oportunidad, la dis-

Las oportunidades dependen de las necesidades, los objetivos, las actitudes y los modelos mentales de cada persona. Donde alguna ve un problema otra ve una oportunidad

ponibilidad de los recursos para emprenderlo y el emprendedor. Si bien los tres factores son condiciones para el éxito, el emprendedor es el más importante: es quien generará las ideas, podrá modificarlas y conseguir los recursos». Y también puntualiza: «Una idea es oportuna si el mercado al cual se dirige está preparado para acoger el producto o servicio que el emprendedor desea ofrecer» (Vainrub, 2006: 31). En efecto, un emprendedor es quien identifica y aprovecha una oportunidad que se presenta, un buscador de oportunidades que encuentra una para ser desarrollada o un creador activo de oportunidades.

Las oportunidades y la estrategia

Pero no es solamente en la fase de emprendimiento cuando se buscan oportunidades. Cualquier empresa activa necesita estar pendiente de nuevas oportunidades. Las oportunidades son necesarias para mantener y desarrollar un negocio.

Las oportunidades son uno de los elementos del análisis estratégico que se practica con la famosa matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). El análisis DOFA se practica respecto de objetivos estratégicos de referencia. La dimensión de «escrutinio interno» busca fortalezas y debilidades de la organización, mientras que la de

«análisis ambiental» identifica amenazas y oportunidades en el entorno. En este marco, Antonio Francés (2006: 98) aportó la siguiente definición: «Oportunidad es un factor externo que afecta favorablemente a la empresa y a la industria a la que esta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa».

Más sencillamente puede decirse que oportunidad es algo que ocurre en el ambiente y puede ser aprovechado positivamente. Pero debe destacarse que una oportunidad es tal solamente en relación con unos objetivos y con una capacidad para identificarla y aprovecharla.

Este tipo de ejercicios de análisis suele practicarse en ocasiones especiales de reflexión estratégica, pero debe ser un ejercicio permanente. En el caso de las oportunidades, no basta, ni mucho menos, con identificarlas una vez. Es preciso seguir pendiente de ellas, porque pueden presentarse en cualquier momento.

Identificar oportunidades

Para identificar oportunidades lo primero es necesitarlas, desearlas, querer que existan. Si no es así, no se verán oportunidades en ninguna circunstancia. En condiciones adversas o inciertas hay quienes se bloquean y afirman que no hay oportunidades. Para ver oportunidades es preciso tener objetivos, intenciones. Si no se tiene un objetivo o una intención, nada podrá ser una oportunidad porque nada aparecerá como tal.

Hay oportunidades que se presentan sin buscarlas, ciertamente; pero, aun en esos casos, es preciso estar pendiente, alerta. Si no se está pendiente, no será posible verlas.

Hay oportunidades que parecen obvias. Pero hay otras, muchas, que solamente lo son si se logra «salir de la caja», de las limitaciones mentales que impiden apreciarlas.

Evaluar oportunidades

Una vez que se identifica una posible oportunidad, ¿cómo se evalúa? Primero debe relacionarla con sus objetivos. ¿Es realmente una oportunidad para sus propósitos? Si lo es, pasó la primera prueba. Segundo, debe relacionarla con sus posibilidades para aprovecharla. ¿Puede realmente aprovecharla? Tal vez sea una oportunidad que desea, pero está más allá de sus posibilidades el aprovecharla efectivamente.

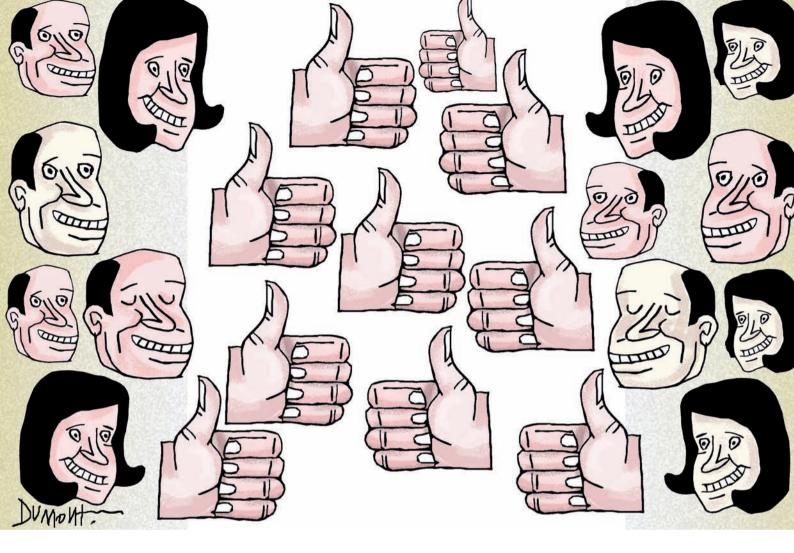
Para Roberto Vainrub (2006), quien dedica un capítulo de su libro a las oportunidades en el contexto del emprendimiento, el reconocimiento de oportunidades consiste en someter la idea a la triple evaluación de su perdurabilidad, atractivo y oportunidad propiamente dicha. Cita a Timmons, quien establece cuatro tipos de atractivos para una idea: 1) económico, 2) de mercado, 3) de competitividad y 4) gerencial y del emprendedor.

Aprovechar oportunidades

Una vez identificada la oportunidad, y evaluada con respecto a sus propósitos y posibilidades, viene lo bueno: la acción efectiva. No puede quedarse parado ahí, a la espera de que se materialice por arte de magia.

Puede decirse, con una «exageración pedagógica», que identificar una oportunidad es apenas el uno por ciento de lo necesario para aprovecharla efectivamente. Según la famosa frase de Thomas Alva Edison: «El genio es uno por ciento de inspiración y 99 por ciento de transpiración». Para aprovechar efectivamente una oportunidad (una buena idea) es preciso un 99 por ciento de transpiración.





Puede decirse también que, casi por definición, las oportunidades no se quedan ahí. Una ventana de oportunidad se abre (si la ve abrirse) y también se cierra. En el aprovechamiento de las oportunidades cabe recordar aquello de que «la ocasión la pintan calva». Esta expresión tan curiosa viene de que la diosa Ocasión, para griegos y romanos, era representada con una hermosa cabellera en la parte delantera de la cabeza, pero totalmente calva por detrás (era «medio» calva). De esta manera se daba a entender que, si se le dejaba pasar, no se le podía asir por los cabellos.

Técnicas utilizables

La identificación de oportunidades puede tener mucho de intuitivo, de olfato; aunque es preciso complementarla con evaluación y análisis detallados. Como diría Daniel Kahneman (2011), no basta con un pensamiento rápido (Sistema 1) que, aunque útil, puede engañar. Es necesaria la ponderación de un pensamiento lento (Sistema 2) que permita tomar una decisión correcta. Si acaso hacen falta recursos para estimular la capacidad para ver e identificar oportunidades existe una variedad de técnicas útiles (Antonorsi, 2011). Para tomar decisiones y manejar adecuadamente la intuición también existen indicaciones valiosas (González y Obuchi, 2010).

Una técnica popular y sencilla es la tormenta de ideas, y sus variantes. Esta técnica, practicada en grupo o individualmente, permite abrir la mente a posibilidades que de otro modo no surgirían. Por ejemplo, si tiene el propósito de desarrollar una aplicación para tabletas puede hacer una tormenta de ideas para pensar en un buen número de diferentes posibilidades, que después evaluará.

Las técnicas que estimulan la búsqueda de relaciones entre elementos permiten también encontrar posibilidades. Dado un objetivo o propósito, puede relacionarlo con una palabra al azar, o una metáfora. Por ejemplo, para la posibilidad de desarrollar una aplicación para tabletas puede relacionarla con diversos mercados, tipos de personas, necesidades que expresa la gente...

Para desbloquear posibles limitaciones mentales puede recurrir a otros puntos de vista; para ello puede consultar a personas reales e incluso a personajes imaginarios. Por ejemplo, puede consultar imaginariamente a Steve Jobs, para ver qué haría y cómo enfocaría el desarrollo de una aplicación para el iPad... La técnica Scamper facilita el desbloqueo y la visión de otras perspectivas. Scamper es un acrónimo para considerar qué puede hacer: sustituir, combinar, minimizar o magnificar, proponer, eliminar y reordenar.

Un instrumento específico e interesante para la realización de un ejercicio formal y estructurado es el lienzo de análisis de oportunidades (*opportunity analisys canvas*) propuesto por James Green (2013). Sus componentes son: 1) mentalidad emprendedora, 2) motivación emprendedora, 3) conductas emprendedoras, 4) cambios macroeconómicos, 5) condiciones de la industria, 6) estado de la industria, 7) competencia, 8) curva de valor y 9) identificación de oportunidades. Aunque las oportunidades se identifican en el paso final (9), y esto puede restringir y enmarcar la creatividad, este modelo puede ser un buen recurso. Vale la pena ensayar su uso, y trabajar el punto 9 con toda la apertura creativa posible.

Transformar la adversidad en oportunidad

Por supuesto que se puede transformar la adversidad en oportunidad. Vainrub (2006: 32) es enfático cuando afirma:

Las grandes oportunidades surgen en situaciones de incertidumbre, cambio, caos, problemas, confusión, desespero, falta de información, vacíos, desconocimiento. ¿Suena incómodo? En situaciones como las descritas surgen las grandes oportunidades para quienes las identifiquen y persigan. Es más confortable trabajar en mercados de alta certidumbre, mucha información, estabilidad y predictibilidad. El problema es que en esos mercados la ventaja la tienen los que están posicionados.

Transformar la adversidad en oportunidad es, precisamente, el título del libro de Kouzes y Posner (2014), quienes enfatizan que esta es una obligación cuando se ejerce la res-

Para desbloquear posibles limitaciones mentales puede recurrir a otros puntos de vista; para ello puede consultar a personas reales e incluso a personajes imaginarios

ponsabilidad gerencial de liderar equipos y organizaciones. Para guiar a otros en tal proceso, proponen las siguientes estrategias:

- Amplía el contexto. Poner las cosas en perspectiva es vital para transformar la adversidad en oportunidad.
- Desafía el veredicto. Estar dispuestos a desafiar el veredicto y explicar las razones para hacerlo son las claves para mantener enfocada a la gente en lo que es posible.
- Comprométete completamente con lo que es importante. Estar comprometidos es lo que mantiene al líder y a sus seguidores en la dirección correcta y con disposición a luchar en tiempos difíciles.
- Hazte cargo del cambio. Asumir el cambio es una forma de inventar tu futuro en lugar de simplemente dejar que te ocurra.
- Compromete a otros. Simplemente, no hay manera de que pueda navegar el futuro solo, por sí mismo.
- Muestra que te importa. Mostrar que te importan los otros es lo que, a su vez, hace que los otros se interesen por ti y trabajen duro para hacer posible lo imposible.

Un decálogo para recordar

Diez puntos describen una secuencia que permite recordar aspectos clave para la búsqueda, la identificación y el aprovechamiento de oportunidades.

- Desea oportunidades. Define tus propósitos y desea encontrar o producir oportunidades.
- Abre tu mente. Salte de la caja, elimina obstáculos mentales, descarta prejuicios, para considerar posibilidades.
- Agudiza tus sentidos. Ve, observa, oye, escucha, siente, olfatea, prueba... para buscar y encontrar.
- Busca activamente oportunidades. Las oportunidades hay que producirlas. Pocas veces se presentan, y, en esos casos, también hay que estar alerta.
- Produce oportunidades. Busca relaciones, enlaces, identifica campos no competidos, crea, innova.
- Piensa. Recurre a tu capacidad de análisis, de comparación, de generalización, de síntesis.
- Evalúa para decidir. Evalúa contra tus objetivos y posibilidades, con ponderación, y decide.
- Actúa. Dado el uno por ciento de inspiración, ahora es preciso un 99 por ciento de acción.
- Aprende para mejorar. Si sale bien puedes aprender, igual que si sale mal. Aprende para hacerlo cada vez mejor.
- 10. Persevera. Una y otra y otra vez.

Las oportunidades son necesarias para el avance de la vida, de la profesión, de los negocios, pero son invisibles e inexistentes hasta que logras verlas y hacerlas existir. Pueden aparecer sin buscarlas. Pero, mejor aún, puedes buscarlas y crearlas, con tu iniciativa (actividad).

Las oportunidades son un ingrediente clave para el emprendedor que las sabe identificar, evaluar, aprovechar y crear. También son un ingrediente necesario para la empresa creativa que se mantiene innovando para avanzar.

Mantente alerta. Cambia tus modelos mentales. Busca activamente las oportunidades. Utiliza tu creatividad. Recure a técnicas estimulantes. Identifica, evalúa y dale, dale, recordando que es preciso un 99 por ciento de transpiración, y perseverancia. 👩

REFERENCIAS

- Antonorsi, M. (2011): «Creatividad práctica: herramientas para pensar, actuar y lograr resultados creativos». *Debates IESA*. Vol. XVII. No. 1.
- De Bono, E. (1981): Opportunities: a handbook of business opportunity search. Harmondsworth: Penguin. Francés, A. (2001): Estrategia para la empresa en América Latina. Cara-
- cas: Ediciones IESA.
- González, M. y R. Obuchi. (2010): «La ciencia, el arte y la psicología de decidir». Debates IESA. Vol. XV. No. 1.
- Green, J. V. (2013): «The opportunity analysis canvas». www.opportunityanalysiscanvas.com (consulta: agosto 2014).
- Kahneman, D. (2011): Thinking fast and slow. Harmondsworth: Penguin.
- Kouzes, J. y B. Posner (2014): Turning adversity into opportunity. San Francisco: Jossey-Bass
- Vainrub, R. (2006): Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores. Caracas: Ediciones IESA.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS Carlos Jiménez



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

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

LA REVOLUCIÓN DEL BITCÓIN

El bitcóin es prácticamente un desconocido en Venezuela. A partir de su esencia como instrumento de pago basado en internet y las diversas formas de acceder y operar con él desde el país, ofrece un potencial de desarrollo de múltiples oportunidades de negocios para empresas y particulares.

Gerardo J. Mogollón M.

EN EL CONTEXTO de profunda regulación financiera prevaleciente en Venezuela, que se ha agudizado en meses recientes, ha surgido con progresiva trascendencia un instrumento de pago basado en internet que se conoce como bitcóin (adaptación al español de la palabra inglesa bitcoin). El bitcoin fue concebido como una herramienta de pago persona-a-persona, basada en un esquema de registro público global que opera en forma completamente descentralizada y cumple determinadas características criptográficas, monetarias, logísticas y funcionales, que la convierten en un mecanismo que pudiera constituir un hito sin precedentes en la historia de los medios de pago. Pese a haber experimentado un auge de demanda impresionante que llevó su precio de 130 dólares en octubre de 2013 a 1.163 en noviembre de ese año (fluctuación esta que no tuvo parangón con la de ningún instrumento bursátil a escala global), en Venezuela poco se sabe acerca de este fenómeno; aunque ofrece un sinnúmero de ventajas y oportunidades a los venezolanos, como protección contra la devaluación, mecanismo de pago global e incluso instrumento de ahorro o inversión.

Un poco de historia

El bitcóin fue presentado originalmente en un artículo publicado el 31 de octubre de 2008 por un individuo o un grupo de individuos con el seudónimo Satoshi Nakamoto (http://www.bitcoin.org/bitcoin.pdf). El propósito de Nakamoto era idear un sistema de pago persona-a-persona, descentralizado, que no necesitara de terceras partes para autorizar o permitir la realización de las transacciones. Su aporte más creativo y poderoso fue la utilización de un protocolo de registro público compartido por una red global de computadoras que imposibilitara el doble gasto de cualquier cantidad, el énfasis en la inexistencia de un banco central, o cualquier figura que hiciera sus veces, y la idea de ofrecer una inteligente forma de propiciar la oferta monetaria de bitcoines, mediante un esquema de recompensas a los nodos que llevaran a cabo la verificación criptográfica de las transacciones registradas en la cadena global Bitcoin.

Gerardo J. Mogollón M. / Profesor de la Universidad Nacional Experimental del Táchira y de la Universidad Católica del Táchira / gerardo.mogollon@outlook.com / @doctortrading

La concepción de Nakamoto quedó plasmada en aquel famoso artículo que dispuso las reglas de funcionamiento de lo que hoy se conoce como el fenómeno bitcóin. Algunas fechas clave en la historia del bitcóin son las siguientes:

- 9 de noviembre de 2008: el proyecto Bitcoin es registrado en SourceForge.net.
- 9 de enero de 2009: la versión 0.1 del protocolo es puesta en operación y anunciada en la lista de distribución de criptografía.
- 12 de enero de 2009: primera transacción registrada, de Satoshi a Hal Finney, en el Bloque 170 de la cadena global de bloques bitcóin.
- 5 de octubre de 2009: se publica el primer tipo de cambio bitcóin/dólar en New Liberty Standard (un dólar = 1.309,03 bitcoines).
- 22 de mayo de 2010: se registra la primera transacción oficial de compra de bienes y servicios con bitcoines. Una persona en el Reino Unido compró con su tarjeta de crédito una pizza por un valor de 25 dólares; a cambio recibió 10.000 bitcoines. Al precio de cotización actual, la pizza costó aproximadamente cinco millones de dólares.
- 9 de febrero de 2011: el bitcóin alcanza la paridad con el dólar estadounidense (un dólar = un bitcóin) en Mt. Gox, la mayor bolsa del mundo ubicada en Asia, que desapareció por fraude informático durante el primer trimestre de 2014.

En los meses posteriores, decenas de acontecimientos importantes han ocurrido en el ecosistema bitcóin y han convertido el proyecto original de Nakamoto en un fenómeno con la potencialidad de convertirse en una moneda global.

El bitcóin como mecanismo de desregulación financiera El hecho de que el protocolo hace posible que dos partes puedan intercambiar bitcoines, independientemente de su ubicación geográfica, y de que sea posible cambiar bitcoines por monedas locales en los principales países del mundo ha propiciado su adopción en países con estrictas regulaciones financieras. En efecto, en un artículo publicado por el

El bitcóin ofrece un sinnúmero de ventajas y oportunidades a los venezolanos, como protección contra la devaluación, mecanismo de pago global e incluso instrumento de ahorro o inversión

portal de noticias CoinDesk (http://www.coindesk.com/argentina-most-likely-adopt-bitcoin/) se divulgó la lista de los diez países con mayor probabilidad de adopción del bitcóin como medio alterno de pago. Esa lista está basada en un índice denominado «Índice de mercado potencial bitcóin» (BMPI, por sus siglas en inglés) que incluye 39 variables agrupadas en las siguientes categorías:

- Penetración o desarrollo tecnológico
- Inflación
- Represión financiera
- Ocurrencia de crisis financieras
- Remesas
- Mercado negro
- Penetración del bitcóin

Al leer estas variables puede deducirse fácilmente que Argentina y Venezuela ocupen los primeros lugares de la lista. Sin embargo, en Venezuela, el conocimiento del fenómeno bitcóin es prácticamente inexistente; aunque esto puede cambiar en un futuro cercano, debido a elementos clave presentes en Venezuela tales como inflación, devaluación, represión financiera, penetración de teléfonos inteligentes y flujo represado de capitales (tanto entrante como saliente) producto de la regulación.

Índice de mercado potencial bitcóin: primeros diez países

Posición	País
1	Argentina
2	Venezuela
3	Zimbabue
4	India
5	Nigeria
6	Brasil
7	Estados Unidos
8	Nicaragua
9	Rusia
10	Islandia

Fuente: CoinDesk (http://www.coindesk.com/argentina-most-likely-adopt-bitcoin/).

El bitcóin como medio de pago

A medida que pasa el tiempo, más y más empresas y comercios a escala global comienzan a visualizar el potencial del bitcóin como medio de pago. No en vano grandes empresas de la categoría de Dell, Overstock y Expedia, entre otras, han comenzado a aceptar bitcoines como medio de pago por las compras de sus clientes; incluso ofrecen incentivos o descuentos por el pago con bitcoines.

Hasta ahora ninguno de los gigantes del comercio electrónico, tales como Amazon, eBay o Apple, ha manifestado explícitamente su intención de aceptar o permitir bitcoines entre sus medios de pago. Sin embargo, la creciente demanda de monederos bitcóin (bitcoin wallets) en los principales mercados de consumo del mundo permite prever que esta tendencia cambie en un futuro cercano. Si la tasa de apertura de monederos bitcóin sigue creciendo como lo está haciendo, las empresas que permanezcan al margen de esta tendencia estarán perdiendo un potencial de consumo creciente a escala global, lo cual constituye un costo de oportunidad que crece exponencialmente.

En muchas de las principales tiendas físicas y virtuales de Estados Unidos aún no es posible usar bitcoines en forma directa para comprar. Pero algunas empresas han derribado barreras logísticas y financieras. Tal es el caso de www.gyft. com, que permite la adquisición de tarjetas de regalos de unas 200 tiendas del mercado estadounidense con bitcoines como pago. Esto implica que ya es perfectamente factible adquirir productos y servicios (incluidos los ofrecidos por Amazon, Best Buy, Bass Pro Shops, American Airlines, etc.) pagando indirectamente con bitcoines en www.gyft.com. Día a día comienzan a aparecer en el radar de los medios de pago mundial más y más opciones de tarjetas tradicionales de las marcas Visa o MasterCard, que tienen algún tipo de integración con el bitcóin, lo cual hace suponer que este siga

amalgamándose entre los medios de pago tradicionales para ofrecer más y mejores opciones de pago a los clientes.

Otro uso importante del bitcóin, que lo hace atractivo para mercados con represión financiera o escasa bancarización, es que permite la movilización de fondos a escala global con bajo costo de comisiones por manejo, lo que lo hace un vehículo ideal para el envío de remesas. Con el bitcóin no se necesita tener cuenta bancaria. Tampoco se requiere una identificación formal: las partes pueden permanecer en completo anonimato si así lo desean. Basta con que ambas tengan un monedero bitcóin, normalmente alojado en un dispositivo móvil como un teléfono celular, una tableta o un computador portátil, para enviar los fondos.

Cuando un individuo necesita enviar fondos de un país a otro, por las razones que sean, el esquema bancario tradicional y los medios de pago emergentes, tales como paypal, Western Unión y empresas similares, pueden resultar considerablemente onerosos, sobre todo para el caso de transacciones pequeñas (menos de cien dólares), porque usualmente cobran comisiones variables que dependen del monto enviado. En contraste, con bitcoines puede transferir la cantidad deseada de un monedero a otro, y utilizar alguna casa de cambio de bitcoines (una institución que permite comprar y vender bitcoines a cambio de dinero fiduciario) en el país de destino. Por ejemplo, si Roberto desea enviar tres bitcoines a Ana, simplemente envía los fondos desde su monedero y Ana recibe exactamente tres bitcoines en el suyo. Cuando el «minero» confirma la transacción, recibe su recompensa en bitcoines, que proviene de los bitcoines generados en cada bloque cada diez minutos. De esta forma, las comisiones cargadas a quien envía o recibe son mínimas o inexistentes.

El bitcóin como medio de almacenamiento de valor

Por la forma en la que está concebido, puede inferirse que el bitcóin comparte muchas propiedades con metales preciosos, como oro, plata, paladio o platino. Pero tiene una serie de ventajas sobre estos instrumentos, que permitirían definirlo como «oro versión 2.0». En efecto, al igual que el oro, el bitcóin está diseñado de forma que sea un recurso escaso a mediano y largo plazo.

La oferta total de bitcoines desde el momento de su creación hasta el año 2140 es finita y está perfectamente determinada. A diferencia de la oferta monetaria de cualquier dinero fiduciario de alguno de los principales países del mundo, que está supeditada a la política monetaria del banco central de ese país y puede ser objeto de emisión inorgánica si ello conviene a los intereses del gobierno de turno, el protocolo bitcóin establece que cada diez minutos se genere un nuevo bloque de bitcoines, cuyo número va reduciéndose a la mitad cada cuatro años, hasta llegar al año 2140, cuando se generará el último bloque que formará parte de la oferta global. En la actualidad, cada bloque de nuevos bitcoines que se genera cada diez minutos contiene 25 bitcoines. Esto quiere decir que, en una hora, se están generando 150 nuevos bitcoines (seis bloques), lo cual se traduce en 3.600 bitcoines por día. Esta tasa de generación se reduce cada cuatro años, de forma que para el año 2017 cada bloque pasará de 25 a 12,5 bitcoines, en los siguientes cuatro años pasará a 6,25 bitcoines por bloque y así sucesivamente hasta llegar al año 2140, cuando se habrán generado 21 millones de bitcoines, que constituirán la oferta global total.

Lo interesante de esta modalidad de oferta monetaria es que está destinada a recompensar a la red de minería

diseminada por todo el mundo, constituida por cientos de miles de computadoras interconectadas globalmente, que están constantemente resolviendo complejos algoritmos de encriptación para validar las transacciones de bitcoines que ocurren en el mundo, independientemente de su valor. Este proceso, conocido como «minería de bitcoines», emula el

El protocolo bitcóin establece que cada diez minutos se genere un nuevo bloque de bitcoines, cuyo número va reduciéndose a la mitad cada cuatro años, hasta llegar al año 2140, cuando se generará el último bloque que formará parte de la oferta global

proceso de extracción y minería de los metales preciosos en el mundo real, porque trae consigo importantes costos derivados de computadoras, electricidad y mantenimiento de las instalaciones en las que se lleva a cabo la minería, debido a que estos equipos generan calor mientras llevan a cabo el complejo proceso de iteración y cálculo.

Si la oferta del bitcóin está perfectamente determinada, su demanda es totalmente incierta y constituye una de las variables más complejas para modelar. Quizá lo único previsible es que la demanda vaya creciendo gradualmente conforme una mayor cantidad de empresas y comercios comiencen a aceptar bitcoines como forma de pago y cada vez más y más personas quieran usarlos como medio de pago, inversión o especulación. Este elemento configura un considerable potencial de apreciación para el bitcóin a mediano y largo plazo, dada la potencial brecha de disparidad entre la oferta (finita y decreciente) y la demanda (finita y creciente). No es inusual escuchar a inversionistas y especuladores hablar del precio del bitcóin dentro de cinco o diez años, que oscila entre 5.000 y 50.000 dólares por bitcóin.

El bitcóin como herramienta de especulación

Podría pensarse que el bitcóin es el instrumento de inversión más atractivo en la actualidad, debido a su potencial de apreciación a largo plazo. Pero, debido a su naturaleza y al hecho de que aún es un medio de pago nuevo e incipiente (no representa un porcentaje apreciable del comercio electrónico global), el bitcóin es muy volátil, lo que ha atraído la atención de gran cantidad de especuladores en todo el mundo, que ven en él un vehículo ideal para especular con las fluctuaciones ascendentes y descendentes que día a día experimenta la moneda digital.

En noviembre de 2013, hace alrededor de un año, el bitcóin superó la barrera de mil dólares. En lo que va del año 2014, el precio ha experimentado dos importantes correcciones, que lo trajeron de vuelta a la tierra: 275 dólares por bitcóin a finales de septiembre de 2014. Este pareciera constituir el valor mínimo que experimentará en 2014, pues a este precio ha aparecido una demanda capaz de revertir parcialmente la caída experimentada durante los meses de agosto y septiembre.

La volatilidad ha impedido que el bitcóin sea considerado una potencial moneda global. Pero tal volatilidad puede considerarse normal en la fase inicial en la que se encuentra el bitcóin. Si se considera, por ejemplo, que para muchos comerciantes (*traders*) e inversionistas el precio del bitcóin pudiera llegar a 10.000 dólares en los próximos tres a cinco años, en realidad es irrelevante si en los actuales momentos se transa por 300, 500 o 600 dólares; es decir,

no hay que perder la perspectiva de largo plazo en medio de las oscilaciones y la volatilidad que actualmente está experimentando el bitcóin.

¿Cómo puede tener valor algo intangible como el bitcóin? Muchos escépticos argumentan que el oro tiene un valor tangible y duradero, pues es un metal precioso escaso que ha sido universalmente utilizado como medio de pago y almacenamiento de valor. En cambio, el bitcóin es algo

y almacenamiento de valor. En cambio, el bitcóin es algo completamente intangible, descentralizado y desregulado, cargado por ende de un alto riesgo. ¿Por qué, entonces, tiene valor? Para responder esta pregunta basta con pensar en algunos de los atributos del oro que le confieren su valor.

- Medio de pago: el bitcóin puede ser utilizado para adquirir bienes y servicios, y al servir de medio de pago, sea en forma directa o indirecta, tiene valor implícito.
- Medio de valor: el bitcóin puede ser negociado en distintas monedas en varios mercados en todo el mundo; es decir, se puede comprar o vender en dólares, euros, yenes, libras esterlinas, dólares canadienses, etc. Esto hace que tenga un valor referencial en cada una de esas monedas y, dadas sus características de portabilidad, seguridad y manejo, pueda ser utilizado como medio de almacenamiento de valor o incluso como instrumento de ahorro en el caso de monedas con grandes índices de devaluación como es el caso del bolívar.
- Especulación: la popularidad del bitcóin ha atraído a especuladores que entran al sistema con expectativas de ganancias. Este es un factor que contribuye a su popularidad y atrae más demanda especulativa.
- Escasez: la oferta está algorítmicamente planificada y limitada a un máximo de 21 millones de bitcoines entre el momento de su creación y el año 2140, independientemente de cuántos bitcoines se requieran para satisfacer la demanda global, en caso de que su uso se generalice en el futuro.

¿Cómo se participa en el fenómeno bitcóin?

Esta es una de las preguntas más frecuentes. La gente quizá ha escuchado o leído información sobre el bitcóin, pero aún no entiende a ciencia cierta qué es, cómo funciona, cuáles son sus riesgos, cuáles beneficios ofrece, cómo puede accederse a bitcoines en Venezuela y muchos otros temas.

Para dar el primer paso en el sistema bitcóin es necesario crear un monedero que permita «enviar» y «recibir» bitcoines. Posteriormente podría plantearse la creación de una cuenta en una casa de cambio de bitcoines, tales como Coinbase, Bitstamp, Bitfinex o Kraken. Estas son empresas que han sido creadas para propiciar mercados en los que

0212-555.42.63 / 44.60 ediesa@iesa.edu.ve los participantes tienen la posibilidad de comprar o vender bitcoines en distintas monedas, tales como dólares o euros.

La gran diferencia entre los monederos y las casas de cambio es que los primeros no permiten la compra o venta de bitcoines y su intercambio por dinero local, sino que solo permiten enviar y recibir bitcoines. Según la modalidad que el usuario desee para su monedero (basada en un dispositivo o basada en la red), hay diversas opciones disponibles.

En la tienda de aplicaciones de un teléfono celular se encuentran numerosas opciones que permiten enviar y recibir bitcoines, con solo buscar *«bitcoin wallet»*. En la plataforma Android, uno de los monederos más populares es el desarrollado por Andreas Schildbach, que puede descar-

La volatilidad ha impedido que el bitcóin sea considerado una potencial moneda global

garse gratuitamente. En el caso de Iphone, luego de haber restringido la disponibilidad de monederos en Itunes, Apple permitió a sus usuarios la utilización de la aplicación desarrollada por Blockchain, que puede sincronizarse con la red, de forma que se puede acceder no solo desde el celular sino desde cualquier computadora o dispositivo con conexión a internet.

En Venezuela hay varias alternativas para comprar o vender bitcoines pagando en bolívares. El sitio www.localbitcoins.com permite la compra y venta de bitcoines a escala global y constituye un mercado paralelo o extrabursátil (over the counter) que permite la comercialización de bitcoines con varios medios de pago, que incluyen transferencias bancarias, paypal, payoneer, etc. Recientemente inició operaciones en modalidad beta la casa de cambio venezolana www.surbitcoin.com, que opera como un mercado de intercambio para compradores y vendedores que desean usar bolívares para sus operaciones con bitcoines. Mercadolibre es un sitio en el que algunos miembros han ofrecido diversas modalidades de productos en bitcoines, aunque la política del sitio no aprueba explícitamente el uso de criptomonedas y su comercialización.

Lo cierto es que el bitcóin ha llegado y está cobrando fuerza y popularidad día tras día. En Venezuela existe por los momentos una limitada oferta de bitcoines en bolívares. Pero, a medida que el mercado madure, la oferta mejorará y los márgenes de negociación entre los valores de compra y venta referenciales en bolívares disminuirán y propiciarán una democratización del acceso de los venezolanos a lo que pudiera calificarse de «la moneda del futuro».

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

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



Quieres

cambiar tu organización?

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





Escuela Internacional de Negocios

Suscribete a nuestro , boletín de noticias en WWW.M-MCOACHING.ES

o también puedes escanear este código con tu smartphone





El mito de los gerentes buenos y los gerentes malos

NOEL MARTÍNEZ • Coach y consultor gerencial / noel.gmba@gmail.com

Muchos gerentes piensan que serán percibidos como exitosos o fracasados según las consecuencias de una de sus acciones o decisiones. Esta creencia puede convertirse en un mito peligroso para sus carreras. Un *coach* profesional puede ayudarlos a luchar contra este tipo de mitos.

LOS PILARES sobre los que se construyen los mitos de «bueno y malo» están relacionados con la creencia de que existe un «gerente perfecto» o que el mundo está integrado por «ganadores y perdedores». El primer paso para superar esta visión, y lograr que los conflictos y fracasos puedan utilizarse de forma positiva, es reconocer que estas imágenes existen y deben ser reemplazadas por una interpretación más coherente y real de las funciones humanas.

Ambas premisas están conectadas: un buen gerente debe ser perfecto, no debe equivocarse, debe tener excelentes relaciones interpersonales, cumplir cabalmente todas las metas planificadas y solucionar cualquier problema sin mayores complicaciones, todo el tiempo. Este gerente perfecto es un «ganador». Quien no exhiba estas cualidades, sin margen de error, es un «mal empleado» y es percibido como un «perdedor».

La expectativa del gerente perfecto

Es casi imposible que una persona tenga un desempeño ciento por ciento perfecto todo el tiempo. Esa ilusión del gerente perfecto que nunca se equivoca, y que de hacerlo su equivocación resulta en un acierto por la obtención de resultados positivos, tiene su origen en las imágenes prove-

Se espera que las personas tengan desempeños excepcionales, sin darles la oportunidad de proponer, ensayar y equivocarse

nientes de material preparado exclusivamente para sesiones de entrenamiento o explicaciones del éxito presentes en algunos textos y hasta en películas comerciales que terminan creando expectativas irreales de desempeño.

Los contenidos de tales materiales de entrenamiento o entretenimiento aumentan las expectativas de forma inconsciente, lo que crea niveles de exigencia «fantasiosos» en las organizaciones y que la gente tenga un marco de referencia perfeccionista que limita sus capacidades y desincentiva la creatividad. Esto sucede porque, en el mundo real, una persona no solamente se equivoca, comete errores y alcanza resultados diferentes de los que tenía planeados; además, la gente que la rodea —colaboradores, compañeros, supervisados y jefes— espera que no lo haga y que su rendimiento sea excepcional todo el tiempo.

Esa realidad cimenta gran parte de la cultura de cualquier organización y conduce a acciones, interacciones y respuestas que afectan tanto la productividad como la creatividad de las personas, y condiciona las relaciones laborales, las circunstancias para resolver conflictos y la capacidad para superar dificultades y retos imprevistos. Todo esto, como es de imaginar, repercute de alguna forma en la productividad de los departamentos y en la rentabilidad de las organizaciones.

El mundo de ganadores y perdedores

Muchas personas concuerdan en que para alcanzar la maestría en alguna actividad o disciplina es necesaria la práctica. Sin embargo, cuando se observa a alguien talentoso no se piensa en las incesantes e incalculables horas de trabajo que esa persona invirtió para llegar a ese excepcional nivel de ejecución.

Es muy común la tendencia a sobredimensionar, o quizá menospreciar, lo que significa una persona «exitosa». Ver cómo alguien se convierte en estrella musical o de cine, en héroe deportivo, «de la noche a la mañana», hace que muchos perciban el éxito como algo que se puede alcanzar de un día para otro, sin esfuerzo, dedicación ni perseverancia. Pocos conocen lo que está detrás del show o el evento deportivo. Aunque solo se vea una presentación exitosa, para llegar a ese punto se debieron haber cometido muchos errores y logrado pequeñas victorias en el camino a ese desempeño excepcional. Pareciera contrario al «sentido común», pero en muchos casos esa idea del éxito instantáneo enmarca las exigencias en las organizaciones: se espera que las personas tengan desempeños excepcionales, sin darles la oportunidad de proponer, ensayar y equivocarse, desarrollar las habilidades y experiencias necesarias para desempeñarse de forma «exitosa».

Las consecuencias organizacionales

Estos paradigmas parecen simples, pero su impacto en el desempeño individual y de los equipos de trabajo puede ser muy notable. Si la cultura organizacional tiene estas condiciones muy arraigadas, la creatividad y la productividad se pueden ver afectadas negativamente. Algunos efectos que se convierten en una escalada de situaciones son:

- Inseguridad para tomar decisiones.
- Poca disposición a proponer ideas.
- Falta de propuestas para buscar soluciones.
- Disminución de la motivación.
- Conductas limitadas a cumplir «lo mínimo obligatorio».
- Disminución del sentido de responsabilidad.
- Aumento de la resistencia a los cambios.
- Incremento de la percepción de conflictividad.

Todo esto se traduce en un ambiente laboral tenso, con poca motivación y un equipo gerencial con liderazgo precario. La organización será débil y con escasas probabilidades de sobrevivir a largo plazo, pues las organizaciones jóvenes y dinámicas se adaptarán más rápidamente a los cambios y exigencias de los mercados de la actualidad.

La búsqueda de la perfección conduce a la directiva de la organización por el camino de la postergación y la parálisis por análisis. La postergación de la realización de trabajos importantes tendrá como consecuencia baja productividad y deterioro del compromiso con el equipo. La paralización de decisiones por excesivo análisis conducirá a falta de iniciativas y pérdida de oportunidades potenciales para el negocio.

El apoyo del coach: ajustes para el cambio

Si estos paradigmas forman parte de la cultura de una organización es poco probable que sus integrantes se den cuenta, por sí solos, de su impacto. Generalmente, la directiva se entera de que esto sucede por la observación de un tercero que contempla la situación y la interpreta por varias vías, como una evaluación del clima organizacional o, de manera muy concreta, como resultado de un proceso de *coaching* realizado con los gerentes. En cualquier caso es recomendable que el liderazgo de la organización emprenda acciones para corregir el problema.

Un proceso de *coaching* constituye una herramienta ideal para el acompañamiento que necesita la organización. Cambiar los valores con los que se ha desarrollado la convivencia en una organización no es sencillo: requiere tanto la voluntad de la organización como el apoyo de personas especializadas en el proceso para lograr la transición al estado deseado. Para que ese proceso sea exitoso, el *coach* requerirá que la alta gerencia participe en la intervención. El liderazgo se construye con el ejemplo, y los integrantes de la organización estarán más dispuestos a colaborar y pondrán menos resistencia a los cambios si observan a sus jefes trabajando para adaptarse a las nuevas condiciones.

El proceso se orienta al descubrimiento de nuevos valores y al descarte de las viejas prácticas para establecer nuevas formas de hacer las cosas. Esto implicará resistencia y producirá conflictos. Eso es inevitable. El *coach* profesional utilizará diversas herramientas para apoyar el proceso de cambio, de forma tal que suceda de manera armónica y con rapidez, para que la organización mejore su desempeño en menor tiempo.

Desde la perspectiva de la gerencia podría resultar evidente la necesidad de cambiar paradigmas y podría pensarse que las personas se sentirán más felices en un ambiente de trabajo más flexible. Sin embargo, el cambio enfrentará resistencia; especialmente, de las personas que piensan que las cosas funcionan bien como están o que cambiar su manera de controlar a sus supervisados implica perder poder, control o autoridad.

La razón para que se produzca rechazo al cambio propuesto es que las personas se encuentran «cómodamente incómodas» en su «zona de confort». Funcionan en un entorno que conocen y en el cual sienten que controlan; donde no enfrentan mayores desafíos. En teoría, plantear una «nueva forma de hacer las cosas» en la que la gente tenga mayor autonomía, se promueva la creatividad y se acepten los errores como parte de un proceso de crecimiento en la organización es un paso coherente y necesario. Sin embargo, para los integrantes de la organización, que pueden pensar que «es demasiado bueno para ser verdad», este proceso de cambio pasa por el filtro «ver para creer».

El proceso de *coaching* permitirá que esa resistencia disminuya rápidamente, y ayudará a la gente a descubrir cómo el cambio de paradigmas le permitirá explorar nuevas actividades y potenciar al máximo sus capacidades personales y profesionales. Durante el proceso, las personas descubrirán nuevas perspectivas por sí mismas y formularán planes que contribuirán a consolidar el cambio, y se convertirán en sus promotores y catalizadores.

El beneficio del proceso de coaching para el cambio

La organización se verá fortalecida como consecuencia de este cambio de paradigmas. Dejar de lado el perfeccionismo que genera la postergación y la parálisis se traducirá en nuevos valores orientados a la productividad, la creatividad y la iniciativa. Las consecuencias de este proceso de cambio se observarán en un círculo de crecimiento y estímulo que se traducirá en:

- Mayor seguridad para tomar decisiones.
- Estímulo a la creatividad.
- Más iniciativa.
- Incremento del compromiso personal con la empresa.
- Aumento del sentido de responsabilidad.
- Mejor disposición al cambio y al dinamismo de la organización.
- Disminución del conflicto.
- Mayor armonía entre los equipos y grupos.

La directiva que utilice el *coaching* para el cambio de paradigmas organizacionales tendrá como resultado una organización más armónica, orientada a la productividad, con mayor capacidad para adaptarse a los cambios y, con seguridad, mayor rentabilidad.

Nadie es perfecto, tampoco los *coaches* lo son. Sin embargo, el proceso de *coaching*, que se basa en el ensayo y el error para propiciar el aprendizaje, permite que los paradigmas del gerente perfecto y el mundo de ganadores y perdedores cambien por un ambiente de iniciativa, creatividad y rentabilidad.



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

Maximiliano González y Urbi Garay



¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

MIGRACIONES

Stefania Vitale, economista

En la actualidad hay más personas viviendo fuera de su país o territorio natal que en cualquier otra época. En el año 2013, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) registró 232 millones de migrantes internacionales, equivalentes al 3,2 por ciento de la población mundial, cifra notablemente mayor que las contabilizadas en 1990 y 2000: 154 y 175 millones respectivamente. De las 232 millones de personas que migraron en 2013, 136 millones viven en países desarrollados («norte») y el sesenta por ciento de ellas proviene de países en desarrollo («sur»). Al sur llegaron 96 millones de migrantes y la mayoría nació en regiones del sur (86 por ciento). El número de migrantes internacionales aumentó significativamente en los últimos 24 años (1990-2013), de 154 a 232 millones, lo que equivale a un aumento del cincuenta por ciento; es decir, en 24 años, el número de personas que migraron aumentó en más de 77 millones. El mayor crecimiento ocurrió en el período 2000-2010, unos 4,6 millones adicionales por cada año, si se le compara tanto con el promedio anual de dos millones por año registrado en el período 1990-2000, como con los 3,6 millones de los últimos tres años (2010-2013).

Número de inmigrantes registrados por áreas y regiones 2013 (millones de personas)



Fuente: Naciones Unidas (2013).

Crecimiento del número de inmigrantes registrados por áreas y regiones 2010-2013 (tasas de crecimiento anual promedio en porcentajes)



Fuente: Naciones Unidas (2013).

Destinos: norte y sur

El informe de la ONU señala que, de los 77 millones de migrantes internacionales adicionales que se registraron durante 1990-2013, 53 millones (69 por ciento) se movilizaron hacia regiones desarrolladas. De estos 53 millones de migrantes, el 78 por ciento nació en territorios del sur. El resto, los 24 millones de migrantes adicionales, se dirigió a regiones en desarrollo y nació en regiones en desarrollo (99 por ciento). Los movimientos migratorios ya no se limitan a traslados sur-norte; se han constatado grandes movimientos dentro de los territorios del sur. El informe destaca, precisamente, que las migraciones sur-sur son ahora tan comunes como las tradicionales sur-norte. En 1990-2013, los territorios del norte recibieron el mayor número absoluto de migrantes, aunque la tasa de crecimiento anual de la migración hacia el sur superó levemente la del norte (2,3 y 2,1 por ciento, respectivamente). Para 2013, cerca de 82,3 millones de personas que nacieron en el sur residen en territorios localizados en el sur, y la población que recientemente ha migrado del sur hacia el norte es incluso menor (81,9 millones). Desde 2010 se ha registrado un ritmo anual menor de migraciones hacia ambos destinos: 1,5 por ciento hacia países desarrollados y 1,8 hacia regiones en desarrollo.

Regiones

La región que recibió el mayor número de migrantes en términos absolutos fue América del Norte: 25 millones durante el período 1990-2013, equivalentes a 1,1 millones adicionales por año. El segundo lugar lo ocupa Europa, que reunió 23 millones en ese mismo período (un millón por año). Le sigue Asia, con 21 millones (algo menos de un millón por año). América del Norte tuvo la mayor tasa de crecimiento de migrantes internacionales por año (2,8 por ciento), seguida de Oceanía y Europa (2,3 y 1,7 por ciento respectivamente), en el período 1990-2013.

El patrón de origen de la migración en 1990-2013 fue el siguiente: de los 25 millones que recibió América del Norte en los últimos 24 años, el 57 por ciento provenía de América Latina y el Caribe, 35 por ciento de Asia y un 6 por ciento de África; de los 23 millones que recibió Europa, 43 por ciento nació en ese continente, mientras que 22, 18 y 14 por ciento, respectivamente, provenían de Asia, África y América Latina y el Caribe. El caso de Asia es diferente, toda vez que la mayoría de los movimientos migratorios tuvieron lugar en la misma región: 87 por ciento de sus migrantes nacieron en el continente y 8 por ciento en África. Europa y Asia, en conjunto, hospedaron dos tercios de los migrantes internacionales en 2013. En ese año llegaron 72 millones de migrantes a Europa, prácticamente la misma cantidad registrada en Asia (71 millones). En el resto de las regiones, los números son: América del Norte (53 millones), África (19 millones), América Latina y el Caribe (9 millones) y Oceanía (8 millones).

Orígenes y destinos de las migraciones internacionales 2013

	Origen									
Destino	AD	AeD	África	Asia	Europa	ALC	AN	Oceanía	Otro	Total
Áreas desarrolladas (AD)	53,8	81,8	11,3	38,9	48,8	31,0	2,4	1,6	1,6	135,6
Áreas en desarrollo (AeD)	13,7	82,3	19,7	53,7	9,7	5,7	1,9	0,2	5,1	95,9
África	1,3	17,3	15,3	1,1	0,8	0,0	0,1	0,0	1,4	18,6
Asia	9,7	61,2	4,4	54,0	7,6	0,7	0,6	0,1	3,6	70,8
Europa	40,1	32,4	8,7	18,7	37,9	4,5	1,0	0,3	1,5	72,4
América Latina y el Caribe (ALC)	2,7	5,9	0,0	0,3	1,2	5,4	1,3	0,0	0,2	8,5
América del Norte (AN)	9,6	43,5	2,0	15,7	7,9	25,9	1,2	0,3	0,0	53,1
Oceanía	4,1	3,9	0,5	2,9	3,1	0,1	0,2	1,1	0,1	7,9
Total	67,5	164,0	30,9	92,6	58,5	36,7	4,3	1,8	6,7	231,5

Fuente: Naciones Unidas (2013).

América del Norte y Europa fueron las regiones que recibieron la mayor migración en el período 1990-2013, en términos absolutos, mientras que Asia ha hospedado anualmente más migrantes que cualquier otra región desde 2000. De hecho, los migrantes internacionales en Asia promedian anualmente 1,7 millones durante 2000-2010 y un millón en 2010-2013. La segunda región con mayor inmigración anual durante 2000-2013 fue Europa, al recibir un promedio de 1,3 millones en 2000-2010 y aproximadamente 1,1 millones en 2010-2013. Sigue América del Norte desde 2000, aunque ha declinado su cifra anual; en 2010-2013 recibió la mitad de lo que había albergado en promedio anualmente durante 2000-2010: 0,6 millones. Los inmigrantes de América del Norte en 2010-2013 representaron cerca de la mitad de los recibidos por Asia o Europa en la misma época. América Latina y Oceanía se han ubicado muy por debajo de Asia, Europa y América del Norte en los tres períodos analizados. Mientras que África ha mostrado un franco aumento: para 2010-2013 había recibido en promedio 1,5 millones de migrantes por año.

De acuerdo con el informe de la ONU ha migrado, en 2013, el 3,2 por ciento de la población mundial: un notable aumento, dado que cuatro años antes, en 2000, esta cifra se situó en 2,8 por ciento. Pero las proporciones de migrantes varían entre regiones y grupos. La proporción de personas movilizadas hacia países desarrollados fue 10,8 por ciento, mientras que apenas 1,6 por ciento migró hacia áreas en desarrollo. Como proporciones de sus poblaciones, Europa, América del Norte y Oceanía han experimentado importantes aumentos de migrantes. Oceanía es la región con la mayor proporción con respecto a su población total; además, mostró un ritmo positivo de crecimiento: de 17 por ciento en 1990 a 21 por ciento en 2013. Le sigue América del Norte con 10 por ciento en 1990 y 15 por ciento en 2013. Por su parte, Europa pasó de 7 por ciento de su población en 1990 a diez por ciento en 2013. El resto ha mostrado un peso menor de la migración con respecto a su población: para 2013 América Latina y el Caribe tenía la menor proporción migrantes/población (1,4 por ciento) seguida por Asia y África (1,6 y 1,7 por ciento, respectivamente). En particular, África y América Latina y el Caribe han mostrado un declive en este indicador entre 1990 y 2013, debido a que en ambas regiones la población ha crecido más rápidamente que el número de migrantes recibidos.

Corredores de migración

El corredor Asia-Asia fue el que experimentó más movimientos migratorios en 2013: 54 millones de migrantes internacionales nacieron en un país asiático y se movilizaron hacia otro país dentro de esa región. Este corredor, luego de haber crecido 1,5 millones de migrantes anuales durante 2000-2010, recibió 0,8 millones en 2010-2013. El corredor Europa-Europa recibió en 2010-2013 un promedio de 0,6 millones de migrantes internacionales por año, seguido del América Latina y el Caribe-América del Norte con 0,3 millones anuales, luego de que éste último se destacara como el más dinámico en el período 1990-2000 (0,8 millones anuales). En 2010-2013, el corredor África-África superó incluso al corredor América Latina y el Caribe-América del Norte y ocupó el tercer lugar del mundo. La mayoría de los movimientos migratorios en 2013 fue intrarregional: África (82 por ciento), Asia (76 por ciento), América Latina y el Caribe (64 por ciento) y Europa (52 por ciento).

Los corredores bilaterales de migración sufrieron grandes cambios en 1990-2013. En el período 1990-2000 siete de los diez corredores más importantes tenían como destino un país desarrollado. Estados Unidos fue el país más popular en cinco de los diez corredores, con migrantes provenientes de China, India, México, Puerto Rico y Vietnam. México-Estados Unidos fue el corredor más grande del mundo (500.000 migrantes se movilizaron cada año). En el mismo período, dos de los diez corredores bilaterales más grandes tuvieron como destino un país europeo (Alemania) y otros tres corredores fueron asiáticos: India-Emiratos Árabes Unidos, Myanmar-Tailandia, Palestina-Jordania. Para el período 2000-2010, los diez corredores principales estaban divididos en partes iguales entre territorios del sur y del norte. México-Estados Unidos continuó siendo el líder en movilizaciones, aunque con menores números que en la década anterior (260.000 migrantes adicionales por año). Países europeos como Italia y España pasaron a ser reconocidos como destinos de personas provenientes de Europa del Este. Tres de los diez corredores más importantes se establecieron entre países de Asia del sur y países petroleros de Asia del oeste: Bangladés-Arabia Saudí, Bangladés-Emiratos Árabes Unidos e India-Emiratos Árabes Unidos. Gran parte de los migrantes fueron refugiados desplazados por la guerra en Irak y aquellos bajo el mandato de la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en Oriente Próximo (UNRWA, por sus siglas en inglés).

Las migraciones en 2013 se concentraron en diez países: Estados Unidos (46 millones, cerca del veinte por ciento del total mundial), Rusia (11 millones), Alemania (10 millones), Arabia Saudí (9 millones) y Emiratos Árabes Unidos y Gran Bretaña (8 millones cada uno)

En los últimos cuatro años (2010-2013) se observa el cambio de patrón visto en el protagonismo de territorios del sur como destino de migraciones. El informe de la ONU destaca que la mayoría de los corredores migratorios tienen como destino un país del sur (siete de diez): cinco corredores entre países asiáticos (entre ellos, China-Corea del Sur y Camboya-Tailandia) y dos entre países africanos (Sudán-Sudán del Sur y Somalia-Kenia, por los cuales transita el mayor número de refugiados). Los tres restantes del grupo de diez tienen como destino un país del norte, dos de ellos europeos: Rumania-Italia y Polonia-Gran Bretaña. Solamente uno de los diez corredores más grandes en 2010-2013 preserva el patrón tradicional sur-norte (México-Estados Unidos). Particularmente, para 2013 el informe señala que al menos una de cada cuatro personas es migrante en 42 países o áreas.

Las migraciones en 2013 se concentraron en diez países: Estados Unidos (46 millones, cerca del veinte por ciento del total mundial), Rusia (11 millones), Alemania (10 millones), Arabia Saudí (9 millones) y Emiratos Árabes Unidos y Gran Bretaña (8 millones cada uno). El acervo de migrantes aumentó aproximadamente en tres cuartos de los países o áreas entre 1990 y 2013. Estados Unidos fue receptor del mayor número de migrantes en 1990-2013 (cerca de 23 millones, un millón por año). Los Emiratos Árabes Unidos ocupan el segundo lugar (siete millones), seguido por España (seis millones). Estos diez países con el mayor registro de movimientos migratorios durante 1990-2013 experimentaron un menor ritmo de crecimiento entre 2010 y 2013, comparado con el registrado en 2000-2010.

Principales destinos: países con mayores números de inmigrantes 2013

	Número (miles)	Porcentaje de mujeres	Porcentaje de la población	Tasa de crecimiento 2000-2013 (%)
Estados Unidos	45.785,1	51,1	14,3	2,1
Rusia	11.048,1	50,9	7,7	-0,6
Alemania	9.845,2	52,2	11,9	0,7
Arabia Saudí	9.060,4	29,0	31,4	4,2
Emiratos Árabes Unidos	7.827,0	25,3	83,7	8,9
Reino Unido	7.824,1	51,6	12,4	3,9
Francia	7.439,1	51,5	11,6	1,3
Canadá	7.284,1	52,2	20,7	2,1
Australia	6.468,6	50,3	27,7	2,9
España	6.466,6	50,6	13,8	10,5

Fuente: Naciones Unidas (2013).

Migración por sexo

En los últimos 24 años (1990-2013) la proporción de mujeres ha aumentado en todas las regiones, menos en África y Asia. En 2013, 48 por ciento de las personas que migraron en el mundo fueron mujeres, aunque el informe destaca diferencias entre regiones. En los territorios del norte las migrantes constituyen un poco más de la mitad (52 por ciento); y en los del sur, 43 por ciento. Para el período 1990-2013, las mujeres han migrado en menor proporción hacia el sur (de 46 por ciento en 1990 a 43 en 2013), mientras que la migración de mujeres hacia el norte creció apenas de 51 por ciento en 1990 a 52 en 2013. El leve declive de la migración de mujeres al sur responde principalmente al crecimiento de la migración masculina en Asia. Para el período 2000-2013, el ritmo anual de migrantes hombres en Asia fue mayor que el de las mujeres (3,1 y 1,9 por ciento, respectivamente) y este aumento se produjo en parte por la demanda de mano de obra en el sector petrolero en Asia occidental.

Las grandes áreas de inmigración recibieron un importante número de mujeres. La migración de mujeres fue alta en Europa y América Latina y el Caribe (52 por ciento cada una) y América del Norte (51 por ciento) en 2013. Esto responde a dos factores: 1) el envejecimiento de los migrantes que llegaron en las décadas anteriores y 2) el hecho de que las mujeres tienden a tener mayor expectativa de vida que los hombres. En el caso de Oceanía se observó la misma proporción de mujeres y hombres, mientras que en Asia y África predominaron los migrantes hombres (58 y 54 por ciento, respectivamente). En 2013, las mujeres representaron más de la mitad de toda la migración recibida en 101 países o territorios. El informe de la ONU destaca que Estonia, Letonia y Polonia están entre los países con mayor proporción; mientras que once países, todos localizados en Asia, registraron menos de un tercio. Los países con menor proporción de migrantes mujeres en 2013 fueron: Bangladés, Omán y Qatar.

Migrantes internacionales por géneros y edades 2013 (porcentajes)

Áraga y ragionas		Hombres		Mujeres		
Áreas y regiones	0-19	20-59	60+	0-19	20-59	60+
Total	15,2	70,9	13,9	14,8	66,9	18,3
Áreas desarrolladas	10,3	72,4	17,3	9,1	69,7	21,1
Áreas en desarrollo	21,1	69,1	9,8	24,5	62,0	13,5
África	27,5	65,2	7,3	32,7	60,4	6,9
Asia	19,0	71,2	9,8	21,8	63,4	14,7
Oceanía	12,8	65,0	22,2	12,2	65,4	22,4
Europa	10,6	71,7	17,7	9,1	68,8	22,1
América del Norte	9,5	74,3	16,2	8,6	71,4	20,0
América Latina y el Caribe	24,8	58,2	16,9	22,6	59,6	17,8

Fuente: Naciones Unidas (2013).

Migración por edades

De acuerdo con las Naciones Unidas, en el año 2013 tres cuartos de los migrantes internacionales tenían una edad comprendida entre 20 y 64 años. Los países desarrollados reúnen migrantes en edad laboral que representan el 77 por ciento de los migrantes internacionales. mientras que en los países en desarrollo esa cifra alcanza 69 por ciento. El 61 por ciento de los migrantes en edad laboral (171 millones) se localizan en regiones desarrolladas, proporción similar a la registrada en el año 2000 (62 por ciento). Sin embargo, en el sur se experimentó el mayor ritmo de crecimiento (44 por ciento) de migrantes en edad laboral (de 46 millones en 2000 a 67 millones en 2013). En el norte, el número de personas en edad laboral es mayor en términos absolutos (76 millones en 2000 y 104 millones en 2013), pero el ritmo de crecimiento fue menor que en el sur (37 por ciento).

Apenas el 15 por ciento de los migrantes internacionales tenía menos de veinte años de edad en 2013, con una proporción considerablemente mayor en países en desarrollo que en los desarrollados (23 y 10 por ciento, respectivamente). En los últimos 24 años (1990-2013), los jóvenes han migrado en menor medida. Los menores de veinte años que migraron fueron 21 por ciento del total de migrantes en 1990, 18 por ciento en 2000 y 15 por ciento en 2010. Por su parte, las personas mayores de 65 años representaron el 11 por ciento de los migrantes del mundo. Su número creció de forma importante en el norte, en el período 1990-2013, mientras que en el sur el cambio fue apenas perceptible.

Los migrantes del norte tenían, en 2013, una edad promedio mayor que los del sur (42 y 33 años, respectivamente). Por regiones, África registró la menor edad promedio (30 años), luego Asia (34 años) y América Latina y el Caribe (37 años). Las regiones que reunieron migrantes con mayor edad promedio fueron Oceanía (43 años), Europa y América del Norte (42 años cada una).

El caso venezolano

Venezuela no ha escapado de la lista de países que ha experimentado emigraciones recientemente. Para el año 2013, más de 630.000 venezolanos viven fuera del país, según el informe de la ONU, lo que representa un aumento de 6 por ciento, 95 por ciento y 226 por ciento con respecto a los años 2010, 2000 y 1990, respectivamente. Los países que sistemáticamente han sido los destinos de la mayoría de los venezolanos que ha emigrado son Estados Unidos, España, Italia, Colombia, Portugal y República Dominicana. En resumen, América del Norte, seguida de Europa y luego América Latina, son las regiones que hospedan, en la actualidad, a la mayor parte de los migrantes venezolanos.

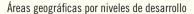
Principales destinos de los migrantes venezolanos

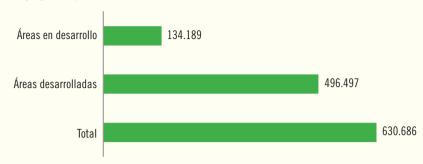
(países con más de 5.000 inmigrantes en 2013)

	2012	2010	2000	2000 1990		Variaciones en porcentajes				
	2013	2010	2000	1990	2013/2010	2013/2000	2013/1990			
Haití	5.005	4.616	3.397	2.510	8	47	99			
Chile	5.115	4.745	4.039	2.347	8	27	118			
Reino Unido	8.069	7.865	3.742	2.014	3	116	301			
Panamá	8.478	7.544	1.024	479	12	728	1.670			
México	11.569	10.091	2.966	1.706	15	290	578			
Canadá	12.962	12.449	8.030	3.470	4	61	274			
Ecuador	12.965	11.751	3.657	2.549	10	255	409			
R. Dominicana	19.680	19.380	17.386	14.235	2	13	38			
Portugal	24.970	23.862	21.660	14.959	5	15	67			
Colombia	45.402	43.511	37.200	33.123	4	22	37			
Italia	51.207	42.566	8.748	9.773	20	485	424			
España	155.034	146.371	61.587	32.790	6	152	373			
Estados Unidos	218.596	210.950	115.342	48.475	4	90	351			
África	258	234	151	194	10	71	33			
Asia	550	525	692	746	5	-21	-26			
Oceanía	3.598	3.330	1.262	681	8	185	428			
Europa	261.341	240.924	109.098	69.996	8	140	273			
América Latina y el Caribe	133.381	124.853	88.783	69.797	7	50	91			
América del Norte	231.558	223.399	123.372	51.945	4	88	346			
Áreas desarrolladas	496.497	467.653	233.732	122.622	6	112	305			
Áreas en desarrollo	134.189	125.612	89.626	70.737	7	50	90			
Mundo	630.686	593.265	323.358	193.359	6	95	226			

Fuente: Naciones Unidas (2013).

Destinos de los migrantes venezolanos 2013

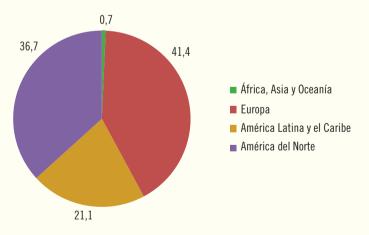




Países (con más de 5.000 inmigrantes)



Regiones (porcentajes)



Fuente: Naciones Unidas (2013).

REFERENCIA

Naciones Unidas (2013): «Trends in international migrant stock: the 2013 revision» (United Nations database, POP/DB/ MIG/Stock/Rev.2013, www.unmigration.org).

INFORMACIÓN SOBRE LOS DATOS PRESENTADOS

Los cálculos de flujos migratorios fueron elaborados por la División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría de las Naciones Unidas. Los datos se refieren al número, a mitad de año, de personas que viven en un país o área diferentes de las de nacimiento o, en ausencia de esa información, el número de personas de nacionalidad extranjera. La mayor parte de las estadísticas utilizadas fue obtenida de censos, registros de población y encuestas de hogares nacionales representativas. Los datos sobre refugiados se basaron en cifras reportadas por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en Oriente Próximo. El término «norte» se refiere a los países o regiones clasificadas tradicionalmente, para propósitos estadísticos, como «desarrolladas» (Europa y América del Norte, más Australia, Nueva Zelanda y Japón), mientras que el término «sur» se refiere a las clasificadas como «en desarrollo». Estos términos se utilizan por convenciones estadísticas y no expresan un juicio de las Naciones Unidas acerca del estadio alcanzado por un país o área particulares en el proceso de desarrollo.

Educación Ejecutiva Enero - Marzo 2015



PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA PAG SÉ TÚ EL QUE DA LAS CONFERENCIAS

Transfórmate en el líder que estos tiempos necesitan y haz tu marca.

OTRAS ACTIVIDADES DESTACADAS

- Programa de gestión de empresas familiares Valencia
- · Certificación internacional en gerencia de procesos BPTrends
- Programa de principios de supervisión y gerencia Caracas y Maracaibo
 - · Diplomado en mercadeo digital
 - · Diplomado en gerencia de operaciones

iesa.edu.ve/cursos-y-programas avanza@iesa.edu.ve facebook.com/iesa.formaciónejecutiva @cursosiesa (0212) 555-IESA / (0241) 823-8775 / (0261) 759-0606









PARA CONOCER LA VERSIÓN MÁS RECIENTE DE NUESTRA PROGRAMACIÓN, VISITA WWW.IESA.EDU.VE/CURSOS-Y-PROGRAMAS

GERENCIA GENERAL	MES	FECHAS	HORAS	LOCALIDAD
Programa de gestión de empresas familiares Negociación para gerentes Disciplinas de la ejecución: cómo lograr que las cosas se hagan PAG: Programa Avanzado de Gerencia Programa de principios de supervisión y gerencia Balanced scorecard: control de gestión y formulación de indicadores Gerencia de crisis Gestión de la continuidad del negocio en entornos de riesgo NUEVO	Ene Ene / Mar Feb / Mar Feb Feb b	26 27 al 29 27 y 28 / 10 y 11 21 23 / 9 23 y 24 23 y 24 23 al 25	66 18 12 332 80 12 12	Valencia Caracas Maracaibo / Caracas Caracas Caracas / Maracaibo Maracaibo Caracas Caracas
				The second second second
Programación neurolingüística y comunicación gerencial Efectividad personal y autocontrol Fortaleciendo habilidades para tomar mejores decisiones Recompensa total como herramientas de retención del talento NUEVO Rol del supervisor en la aplicación de la legislación laboral Gestión del conflicto laboral y negociación Régimen legal de las contrataciones públicas en Venezuela Liderazgo e inteligencia emocional Liderazgo y manejo del estrés Construyendo equipos de alto desempeño Herramientas de pensamiento para gerentes	MES Ene / Feb Feb / Mar Feb Feb / Mar Feb Mar Feb Mar Mar Mar Mar	FECHAS 27 al 29 / 10 y 11 2 y 3 3 y 4 / 9 y 10 9 y 10 10 y 11 24 y 25 / 17 y 18 24 al 26 2 y 3 17 y 18 18 al 20 30 y 31	HORAS 18 12 12 12 12 16 18 12 12 18 12	LOCALIDAD Caracas / Barquisimeto Maracaibo Caracas / Valencia Caracas Valencia Barquisimeto / S. Cristóbal Caracas Caracas Maracaibo Caracas Barquisimeto
	The second secon		Carlo Ca	
Plan estratégico de mercadeo Técnicas de ventas consultivas en ambientes adversos Gerencia de ventas: dirección y administración de la fuerza de ventas Pasión por la gente: el arte de atender Diplomado en mercadeo digital Comportamiento del consumidor en la web Branding: gerencia del valor de la marca	MES Ene Feb / Mar Feb Feb Feb Mar Mar Mar	FECHAS 19 y 20 3 y 4 / 16 y 17 10 y 11 11 y 12 27 10 al 12 18 al 20	12 12 18 12 108 18 18	LOCALIDAD Caracas San Cristóbal / Caracas Maracaibo Caracas Caracas Maracaibo Valencia
			Mary 17,8	
Gerencia del entorno tributario Flujo de caja Bonos de mercados emergentes: riesgos y oportunidades Presupuesto y control de gestión	MES Ene Feb Feb Mar	FECHAS 20 y 21 10 al 12 24 y 25 9 y 10	12 18 12 12 12	LOCALIDAD Caracas Caracas Valencia Caracas
			ME III	Contraternation
OPERACIONES Y TECNOLOGÍA Introducción a la metodología Seis Sigma Certificación internacional en gerencia de procesos BPTrends Gestión de almacenes Diplomado en gerencia de operaciones	MES Feb Feb Mar	FECHAS 4 y 5 9 25 y 26 19	12 40 12 136	LOCALIDAD Caracas Valencia Maracaibo Caracas
	BEET CO	20 三湖江 三层建筑		
EMPRENDEDORES Emprende: desarrolla tu plan de negocios (e-learning) Emprende: desarrolla tu plan de negocios (e-learning) Emprende: desarrolla tu plan de negocios (e-learning) Ideas para emprender	MES Ene Feb Mar Mar	FECHAS 12 / 26 9 / 23 9 / 23 10 y 11 / 23 y 24	80 80 80 12	Virtual Virtual Virtual Virtual San Cristóbal / Caracas
GERENCIA PÚBLICA Gestión de la administración pública municipal NUEVO	MES Mar	FECHAS 18 y 19	HORAS 18	LOCALIDAD Barquisimeto
VIRTUAL Finanzas para ejecutivos no financieros (e-learning)	MES Ene	FECHAS 26	HORAS 8 Sem	LOCALIDAD Virtual

experiencias

MISS VENEZUELA: ¿ALGO MÁS QUE BELLEZA?

Los directivos de la Organización Cisneros consideraban el Miss Venezuela el Super Bowl de la televisión venezolana, pero se enfrentaban al reto de conciliar varias exigencias: apoyarse en el capital de marca del concurso para lanzar un puente con la sociedad venezolana, conectarse con las nuevas generaciones de audiencia, fortalecer la visión internacional, invertir en la capacidad para producir reinas de belleza, innovar con el show y multiplicar las fuentes de negocios.

Nunzia Auletta y María Helena Jaén

Bahamas, se realizaba el 58° certamen del Miss Universo, con la participación de 83 reinas de belleza de todo el mundo. Osmel Sousa, presidente de la Organización Miss Venezuela, acababa de recibir una llamada de Adriana Cisneros, vicepresidenta de la Junta Directiva y directora de Estrategias de la Organización Cisneros, para felicitarlo porque la representante venezolana había llegado entre las diez finalistas. El triunfo de la venezolana, el año anterior, alejaba el sueño de la corona universal, porque nunca en la historia

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

del certamen un país había triunfado dos años consecutivos. Pero lo increíble estaba sucediendo: Miss Venezuela, Stefanía Fernández, pasaba a la historia como la sexta venezolana en ganar el título de Miss Universo y su compatriota, Dayana Mendoza, acababa de entregarle la corona.

La Organización Miss Venezuela y, con ella, Venevisión y la Organización Cisneros habían ganado seis títulos de Miss Universo y cinco de Miss Mundo. Miss Venezuela era una marca reconocida mundialmente. Los directivos de Venevisión y la Organización Cisneros consideraban el Miss Venezuela el *Super Bowl* de la televisión venezolana, pero sabían que debían profundizar en el uso de nuevos medios para incrementar sus audiencias, especialmente entre los jóvenes.

La Organización Miss Venezuela

El Miss Venezuela se creó en 1952 y en 1962 fue convertido en una gala televisada. En 1979 Venezuela ganó por primera vez el Miss Universo, con Maritza Sayalero, lo que aumentó la popularidad del concurso. En 1981, Gustavo Cisneros compró los derechos del Miss Venezuela y lo transformó de un simple concurso de belleza en la Organización Miss Venezuela. Lo dirigía Osmel Sousa, que se ganaría el título de «zar de la belleza» por su fama

de seleccionador estricto. El certamen, producido por Venevisión y dirigido por Joaquín Riviera, vicepresidente de Variedades, se convirtió en un *show* televisivo internacional. Ese mismo año, el doble triunfo con Irene Sáez, en el Miss Universo, y Pilín León, en el Miss Mundo, llevó al reconocimiento internacional de la belleza de la mujer venezolana, que se alimentaría con un record de más de setenta victorias en diversos certámenes.

La Organización Miss Venezuela era una estructura pequeña, en la que trabajaban Osmel Sousa y cuatro colaboradores. Cada año, a partir de abril, comenzaba el proceso de inscripción en el que participaban más de 2.000 jóvenes entre 17 y 27 años de edad. En 2010, algunas se registraban directamente en el sitio de internet (www.missvenezuela.com) y otras llegaban por referencias o presentadas por agencias de modelaje. Un grupo de 300 llegaba al casting y después de dos meses de trabajo, preparación y selecciones sucesivas, quedaban 28 candidatas, a las que se les imponía la banda del estado que representarían en el concurso.

Durante cuatro meses las jóvenes enfrentaban jornadas de más de doce horas, bajo una férrea disciplina en manos de nutricionistas, psicólogos, entrenadores de gimnasio, médicos estéticos, peluqueros,

Nunzia Auletta y María Helena Jaén, profesoras del IESA.

maquilladores, maestros de oratoria y de pasarela. Pese a la exigencia y el trabajo duro, el ambiente en la Organización Miss Venezuela era de estímulo a la camaradería y de apoyo a las *misses*; pero a medida que las jóvenes eran presentadas a la prensa se abría paso la competencia.

La formación recibida en la escuela de *misses* había servido de trampolín a numerosas mujeres venezolanas que desarrollaron sus carreras como actrices, animadoras de televisión y mujeres de negocios. Una de las *misses* más recordadas fue Irene Sáez, que desarrolló su carrera política, como alcaldesa, candidata presidencial en 1998 y gobernadora de Nueva Esparta, uno de los estados de mayor atractivo turístico en Venezuela.

El desarrollo profesional de las misses respondía a una estrategia deliberada de crear una cantera de actrices, locutoras y periodistas para la pantalla de Venevisión y potenciar la imagen de la mujer venezolana. Aunque el certamen se realizaba una vez al año, sus fanáticos se mantenían conectados por el sitio oficial en internet (www. missvenezuela.com), la página de Facebook (www.facebook.com/MissVenezuelaOficial) que contaba con más de 130.000 fans, la cuenta de Twitter (@missvzla) con más de 30.000 seguidores y decenas de grupos y espacios espontáneos. Con respecto al impacto de internet, Adriana Cisneros comentó:

Publicamos en la página web videos de las misses cuando se preparaban, tomaban clases de oratoria o desfilaban en la pasarela. Yo siempre estoy buscando cuál es el negocio, y el negocio es ampliar la audiencia. La red es un espacio alternativo para los anunciantes a un costo mucho más asequible que el de los patrocinantes del show en Venevisión.

Para el concurso 2010, la red se convirtió en un espacio de interacción donde los usuarios pudieron escoger la corona que llevaría la nueva *miss*, y eligieron directamente a Liliana Flores como missvenezuela.com: «La *miss* que eliges tú», como rezaba el lema.

La Organización Cisneros

La Organización Cisneros fue fundada en Venezuela a principios de los años treinta del siglo XX, por Diego Cisneros. Su hijo, Gustavo Cisneros, asumió la presidencia del grupo en 1971. En 2010 era un grupo de más de treinta empresas, calificado por la revista Forbes como «un imperio diversificado», que había contribuido a lo largo de ochenta años a consolidar una fortuna familiar calculada en 4,2 millardos de dólares, la segunda de Latinoamérica y la primera de Venezuela. Su foco estratégico se centraba en la industria del entretenimiento: transmisión y producción de televisión, telecomunicaciones, belleza, deportes, educación y desarrollos turísticos, entre otros. Mediante sus empresas, la Organización Cisneros ofrecía marcas y servicios a más de 550 millones de consumidores de habla hispana y portuguesa en América y Europa, y vendía su programación televisiva y otros contenidos mediáticos en más de 150 países.

En 1989 se desarrolló Venevisión International, con sede en Miami, orientada a la producción y el mercadeo de una variedad de contenidos de entretenimiento Estados Unidos (1992), y el lanzamiento de Galaxy Latin America (1995), el primer servicio de televisión por satélite directo al hogar, que luego se conocería como DirecTV Latin America. Pese al crecimiento sostenido y complejo, las relaciones laborales y las líneas de supervisión y rendición de cuentas seguían basadas en la confianza y la responsabilidad. Según Antonieta Mendoza de López, vicepresidenta de Asuntos Corporativos: «Este es un grupo de empresas descentralizado, basado en unidades de negocios con foco en los diferentes países, en las que cada quien es responsable por su gestión». Steven Bandel explicó:

Bonificamos en función de las cosas que la gente trata de hacer, no de cuánto ganó o cuánto perdió. Eso hace que los gerentes se sientan dueños del negocio... Nos movemos sobre una doble estrategia. Por una parte, tenemos claro nuestro negocio medular, que es la producción y la distribución de contenidos, en un ambiente tecnológico en el que todo parece converger hacia varias pantallas, PC, televisor o celular, y el

La Organización Cisneros decidió vincular el Miss Venezuela a su estrategia de responsabilidad social: en el *show* del Miss Venezuela se incluyó un video de seis minutos de las actividades de responsabilidad social de las misses.

dirigidos al mercado hispano de Estados Unidos y a las audiencias de Iberoamérica. Según Steven Bandel, presidente de la Organización Cisneros, hasta ese momento la visión del grupo era aprovechar «las oportunidades que con frecuencia se dan juntas», pero siempre con una clara visión de las posibles «estrategias de salida».

Los años noventa se caracterizaron en Venezuela por la inestabilidad social, política y financiera, lo que se tradujo en un nuevo impulso a la estrategia de internacionalización. El crecimiento más importante ocurrió en el negocio televisivo, con la adquisición de Chilevisión y la participación en Univision Communications Inc., la empresa líder en el mercado hispano en

consumidor, el usuario, es el rey. Pero también debemos tener sentido de la oportunidad y escoger negocios donde tenemos la capacidad de crear valor y que luego podamos vender.

La Fundación Cisneros

La Fundación Cisneros era una institución privada, sin fines de lucro, fundada en 1968, por Patty Phelps de Cisneros y Gustavo Cisneros. Desde 2009 estuvo presidida por Adriana Cisneros, quien en 2010 asumió también la conducción de la Organización Cisneros, lo que reforzó el lineamiento de que la responsabilidad social empresarial formara parte central de la estrategia de negocios de la Organización.

VALORACIÓN DE PROYECTOS I MIGUEL NAJUL





0212-555.42.63 / 44.60 ediesa@iesa.edu.ve La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

La Fundación Cisneros tenía como misión «mejorar la educación en América Latina y fomentar el conocimiento global acerca de las contribuciones de la región a la cultura mundial». Respondía al objetivo que se habían planteado Gustavo y Patty Cisneros para la región: «Fortalecer los valores con los cuales había identificado su función empresarial: la democracia, el libre comercio, la integración hemisférica,

zuela a su estrategia de responsabilidad social: en el *show* del Miss Venezuela se incluyó un video de seis minutos de las actividades de responsabilidad social de las *misses*.

La Venezuela de Hugo Chávez

Hugo Chávez fue elegido presidente de Venezuela en 1999 y en diciembre de 2010 continuaba en la Presidencia. Vene-

Aunque el *show* del Miss Venezuela resultaba el espacio más caro de la televisión venezolana y era transmitido en vivo en otros países de la región, si no se controlaban las exigencias de producción, el impacto sobre la rentabilidad podía ser negativo

el desarrollo económico con hondo sentido social y la aplicación de la tecnología como fuerza social trasformativa».

Las principales iniciativas educativas y culturales de la Fundación eran: Colección Patricia Phelps de Cisneros, Piensa en arte/Think Art, Actualización de Maestros en Educación y Cl@se. Estas iniciativas eran ejecutadas en diversos países latinoamericanos mediante alianzas locales, y estaban enmarcadas en la visión de responsabilidad social empresarial de la Organización Cisneros, orientada a fomentar el desarrollo sostenible y crear capital social en la región.

La Colección Patricia Phelps de Cisneros, fundada en 1970, tenía como objetivo promover el arte latinoamericano y fomentar la excelencia en la educación artística en la región. Piensa en arte\Think Art apoyaba a maestros y educadores de Iberoamérica, en el desarrollo del pensamiento crítico y capacidades de solución de problemas, a partir del análisis de obras de arte. Actualización de Maestros en Educación, presente en quince países, era una plataforma de educación a distancia dirigida a maestros de educación básica, en un proceso de actualización y facilitación gratuita, acerca de contenidos curriculares básicos, tecnologías de información y solución de conflictos, entre otras áreas. Cl@se era un canal educativo; aprovechaba la red satelital de DirecTV y transmitía programas culturales, de lenguaje, matemáticas y ciencias para escuelas latinoamericanas y para el entrenamiento de maestros de la región.

Adriana Cisneros estaba convencida de la necesidad de consolidar lo que estaba en los orígenes de la relación entre la Organización Cisneros y la Fundación Cisneros, no solo porque reflejaba los valores de la familia y de la empresa, sino también porque en la práctica siempre habían trabajado de manera coordinada. El proceso de vincular la estrategia de responsabilidad social con el plan de negocios se reforzó en 2009. Además, la Organización Cisneros decidió vincular el Miss Vene-

zuela era percibida como un país polarizado, con una sociedad dividida en tres grandes segmentos: progobierno, prooposición y no alineados o independientes, a los que se llamaba coloquialmente «nini». Este último grupo incluía a personas de los estratos C, D y E de la población y estaba formado predominantemente por mujeres y jóvenes. Un informe de la empresa consultora ODH (2009) indicaba que, en diez años (entre 1999 y 2008), la pobreza extrema había descendido de 23 a 11,2 por ciento; y la pobreza general, de 54,7 a 37,4 por ciento.

Venezuela se había convertido, en 2010, en uno de los países con peor desempeño económico de Latinoamérica, con una inflación superior al 26 por ciento. Tras cinco años de crecimiento económico elevado, impulsado por altos precios del petróleo, la economía se había deteriorado a partir de 2009. La asociación de industriales más importante del país, Conindustria, reportaba que en 2010 el gobierno había expropiado o confiscado 234 empresas. Además, Venezuela estaba catalogada como uno de los países de mayor riesgo económico en la región.

Durante el gobierno de Hugo Chávez se aprobó un importante número de leyes que regulaban actividades económicas, incluidos los medios de comunicación. La Ley Orgánica de Telecomunicaciones (del año 2000), conocida como la ley de medios, y principalmente la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (ley «Resorte» o ley de contenidos) de 2004, permitían al gobierno supervisar el contenido de los medios; además, un código penal revisado (2005) le autorizaba a encarcelar a cualquier ciudadano por «faltar el respeto» a sus representantes. En diciembre de 2010, la Asamblea Nacional aprobó una nueva Ley Orgánica de Telecomunicaciones que señalaba: «El contenido de las transmisiones o comunicaciones... podrán someterse a las limitaciones y restricciones que por razones de interés público establezca la Constitución v la lev».

Venevisión: un canal de entretenimiento

A lo largo de cincuenta años de actividad, Venevisión se había diferenciado por su producción centrada en *shows* musicales con participación del público, como *Súper Sábado Sensacional*. Entre sus productos más diferenciadores se encontraban las telenovelas. Para 2010, las telenovelas seguían siendo el espacio *premium* y el producto de mayor penetración y audiencia para el canal y, a través de Venevisión International, las producciones de Venevisión se exportaban a más de cien países, dobladas en 24 idiomas desde el ruso hasta el portugués.

Un cambio radical en la forma de hacer televisión provino de la ley Resorte en 2004, que promovía el desarrollo de productores nacionales independientes; es decir, personas naturales o jurídicas, no relacionadas con la propiedad de un canal de televisión, que debían incluirse en un registro nacional. Los canales de señal abierta debían transmitir al menos un cincuenta por ciento de estas producciones. Según Miguel Dvorak, presidente ejecutivo de la Organización Cisneros: «Por lo restrictivo del contenido y de los horarios, la ley obligó a cambiar la forma de hacer programas, quitando en muchos casos el realismo que el público deseaba ver». La ley incrementó los gastos de producción, pues debía crearse una versión para el mercado venezolano, que cumpliera sus restricciones, y otra para la exportación.

Venevisión mantenía el liderazgo en audiencia en el mercado de televisión de señal abierta, con un índice de audiencia (*rating*) promedio de 5,5 por ciento y una cuota de pantalla (*share*) de 55 por ciento. El tradicional competidor de Venevisión, con una capacidad comparable en producción nacional, Radio Caracas Televisión, se había visto forzado en 2007 a mudarse al cable, cuando la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) decidió no renovar su concesión, y en 2010 a suspender del todo sus transmisiones en Venezuela.

La penetración de los servicios de televisión vía cable o satélite se ubicaba en 32 por ciento de los hogares, pero superaba el sesenta por ciento si se contabilizaban las conexiones no autorizadas por las operadoras, que proliferaban en los barrios populares. Sobre esta plataforma se ofrecían más de 150 canales nacionales e internacionales, con una programación muy segmentada en la que triunfaban los canales dirigidos al público infantil y juvenil (Disney y MTV), seguidos por los orientados al segmento de mujeres (Fox Life, Universal) o de hombres fanáticos del deporte (Meridiano y ESPN). La posibilidad de llegar a perfiles más específicos, lo que sacrificaba alcance, había llevado a los anunciantes a una redistribución de su inversión publicitaria: el cable había ascendido a un 25 por ciento



de los 2.500 millones de dólares invertidos en 2010 en Venezuela.

Para adaptarse a las nuevas tendencias en el uso de medios, y a la creciente penetración de internet (35 por ciento sobre el total de la población y más del 60 por ciento entre los jóvenes), Venevisión desarrolló su presencia en la red (www.venevisión.com): creó un espacio en el que los usuarios podían encontrar desde los detalles de la programación del canal, videos y noticiero en streaming, hasta juegos, descargas y participación en las decisiones de programación. Este esfuerzo acompañaba a una evolución de la oferta comercial para los anunciantes, con nuevos formatos publicitarios que combinaban la presencia en internet con proyección en las redes sociales.

Venevisión contaba con tecnología para transmisión y recepción vía satélite y con equipos que le permitían alcanzar una cobertura del 96 por ciento de la población venezolana. Su concesión para transmitir por señal abierta en Venezuela se vencería en 2012, por lo que era de suma importancia mantener el máximo apego a los requisitos del marco legal vigente en Venezuela.

El show del año

Para Joaquín Riviera, el show Miss Venezuela «es el evento más grande que tenemos, al que le dedicamos más horas y creatividad. El costo del show había crecido año tras año (ascendía a 5,4 millones de dólares), lo que se justificaba con la visión de Gustavo Cisneros de producir "el mejor programa de belleza del mundo"». El espectáculo requería cinco meses de preparación y más de 1.200 personas; entre ellas, las misses, tres animadores, una decena de artistas invitados, 150 bailarines, 350 técnicos y personal de seguridad, y 180 estilistas, maquilladores y pelugueros. Por segundo año consecutivo, a lo largo del *show*, se transmitía una serie de micros, en los que las misses participaban en las iniciativas de responsabilidad social de Venevisión y la Organización Cisneros, que reforzaban la imagen de la mujer venezolana bella, triunfadora y al mismo tiempo solidaria.

Pocas empresas se dividían la exclusividad del patrocinio del evento (entre ellas, L'Bel, Colgate y Kellogg's), y negociaban un contrato anual que pasaba de unos 410.000 dólares en preventa a unos 820.000 en negociación regular. A esto se sumaba la venta del espacio publicitario durante el show, en el que alrededor de treinta empresas anunciantes invertían hasta 50.000 dólares por un comercial de veinte segundos, en un espacio que había alcanzado resultados de quince por ciento de rating y setenta de share entre los canales de señal abierta.

Miguel Dvorak destacó la búsqueda de equilibrio entre «satisfacer la visión creativa de personalidades como Joaquín Riviera y Osmel Sousa, pero dentro de unos límites tolerables para el negocio, en términos de rendimiento y metas presupuestarias». Aunque el show del Miss Venezuela resultaba el espacio más caro de la televisión venezolana y era transmitido en vivo en otros países de la región, si no se controlaban las exigencias de producción, el impacto sobre la rentabilidad podía ser negativo. Por su parte, Manuel Fráiz, vicepresidente ejecutivo de Venevisión, al reflexionar sobre el papel del Miss Venezuela en la estrategia de negocios de Venevisión, planteó: «Se trata de un espectáculo musical exportable, pero podríamos llevarlo a otro nivel, como un evento regional, donde estén no solo las venezolanas sino que estén todas las representantes de una cantidad de países. La experiencia de Osmel en el show de Univisión en Estados Unidos, Nuestra Belleza Latina, muestra que tenemos oportunidad».

El 23 de diciembre de 2010

Era el miércoles 23 de diciembre, pocos días después de la aprobación de la nueva Ley Orgánica de Telecomunicaciones y la ley Resorte por la Asamblea Nacional. El día anterior, Adriana había tenido la sesión de planificación estratégica con su comité ejecutivo. Fue una reunión de trabajo intensa, en la que se habían puesto en evidence de la comité ejecutivo. dencia posiciones divergentes en cuanto gal potencial del Miss Venezuela para Venevisión y la Organización Cisneros.

No sería fácil alinear las expectativas de Steven con las de Osmel y Joaquín, y con los intereses del negocio televisivo representados por Manuel y Miguel. Mientras Antonieta insistía en que debía reforzarse la estrategia de responsabilidad social, apoyada en el capital de marca del Miss Venezuela para lanzar un puente con la sociedad venezolana, Steven había deiado muy claro que era necesario conectarse con las nuevas generaciones de audiencia y fortalecer la visión internacional; había que recordar que el ochenta por ciento de los negocios de la Organización Cisneros estaba fuera de Venezuela. Osmel se inclinaba por seguir invirtiendo en la capacidad de la Organización Miss Venezuela para producir

reinas de belleza que ganaran certámenes internacionales y Joaquín consideraba que lo más importante era seguir sorprendiendo con el *show*, el producto de mayor valor para Venevisión. A Manuel le motivaba reforzar los resultados de audiencia y planificar la mejor programación para el canal, mientras que Miguel planteaba el reto de aprovechar el excelente desempeño del Miss Venezuela para multiplicar las fuentes de negocios y la rentabilidad de una inversión que cada año se hacía más exigente.

Adriana, al evaluar las direcciones estratégicas que se planteaban, se daba cuenta de que cualquier decisión iba a tener impacto en diferentes ámbitos y que alinear al equipo directivo no sería tarea fácil. Esa misma tarde, sentada en un avión hacia Nueva York, reflexionaba:

Miss Venezuela no es solo un concurso de belleza, sino también uno de los productos bandera de Venevisión, el canal fundado por mi abuelo y que representa el cordón umbilical de mi familia con nuestro país. Como producto y como marca tiene un potencial que no hemos desarrollado plenamente en nuestras operaciones internacionales, pero una decisión equivocada puede alejarnos del público venezolano, de las nuevas generaciones de audiencia en las que descansa el futuro del negocio. ¿Qué hago?

¿Qué opinan los expertos?

FELIPE NAVIA

Director adjunto, Gerencia de Aprendizaje, Ernst & Young Colombia

Para dar respuesta a la pregunta que se hace Adriana Cisneros (¿qué hago con el Miss Venezuela?), hay que ver la situación desde diferentes ángulos. Miss Venezuela tiene un lazo muy fuerte con la cultura y la identidad nacional de ese país. Lleva muchos años al aire y, además, la familia tiene un vínculo emocional muy marcado con este producto. La Organización Cisneros tiene en ese momento casi un ochenta por ciento de sus negocios fuera del país y ella lo ve como uno de los últimos nexos de la familia y la organización con Venezuela.

Es evidente que el evento ha cumplido un ciclo: de producto «estrella» ha pasado a producto «perro», como se denomina a los productos en decadencia según la matriz BCG. Sin embargo, es un programa mítico que, además de entretenimiento, cumple una función social importante que da esperanza a un país en crisis. Tradicionalmente ha sido un faro para muchas mujeres de Venezuela y no debería dejar de serlo. Aun así, el programa necesita reinventarse.

Las mujeres han ganado un terreno importante en la sociedad latinoamericana, de tradición machista, donde cada vez la idea estereotipada de una belleza idealizada pierde popularidad. Además, las nuevas generaciones prestan menos atención a este tipo de formatos de programa que se alejan diametralmente de la realidad; ellas buscan, en los medios, acercarse más y más a la realidad de su entorno. Esto se evidencia en los realities y programas donde el espectador puede participar activamente en las decisiones sobre los participantes y definir el resultado o veredicto final. Llevar el programa a estas nuevas generaciones, mediante una estrategia robusta en redes sociales, es definitivamente una necesidad para llegar a este nuevo público potencial del programa, quienes serán la audiencia del mañana.

Una de las preocupaciones de la Organización Cisneros es la inversión y los altos costos de producción de Miss Venezuela. Si la idea es mantener el programa y no desligarse del país, hay que empezar a verlo como una inversión en la comunidad, como un producto que seguramente no es muy España, que es un mercado donde también tienen presencia e intereses de aumento en participación), sino en ver la oportunidad de crecimiento e ingresos en la venta del conocimiento de lo que Osmel Sousa sabe hacer tan bien: convertir mujeres en reinas.

Esto abre un «océano azul» de oportunidades para vender a países interesados la idea de alcanzar el sueño de portar la corona de Miss Universo, además de tener participaciones destacadas en certámenes

Se puede ver la oportunidad de crecimiento e ingresos en la venta del conocimiento de lo que Osmel Sousa sabe hacer tan bien: convertir mujeres en reinas

lucrativo pero cumple una gran función social: dar a Venezuela un espacio de esparcimiento lleno de optimismo y esperanza, que tanto necesitan los venezolanos. En Colombia, el fenómeno es similar: anualmente, por un par de meses el país se olvida de sus problemas y conflictos para enfocarse en el certamen de belleza. Para muchos es un respiro de aire fresco en la caótica vida nacional.

El conocimiento con el que cuenta la Organización Miss Venezuela puede hacer el producto lucrativo nuevamente. Gracias a la plataforma de medios con la que cuenta la Organización Cisneros (canales por cable y presencia en el mercado latino de Estados Unidos, Chile y España), el enfoque debería ser definitivamente otro: el conocimiento y la reputación internacional del Miss Venezuela, con sus innumerables triunfos de mujeres hermosas. Pero, más que belleza, lo que vende el Miss Venezuela es la idea de la mujer integral. Con esto en mente, se puede pensar no solo en diversificar el producto y buscar nuevos caminos, mediante la implementación de nuevos concursos de belleza (en Estados Unidos, Latinoamérica e incluso Iberoamérica, para darle cabida a de belleza internacionales e incluso mejorar sus certámenes de belleza locales y nacionales. Es un negocio nuevo para la Organización Cisneros en el que estarían vendiendo conocimiento. No hay un país que participe anualmente en el concurso de Miss Universo que no quisiera tener, así sea tan solo por un año, el éxito de Venezuela. De nuevo, no solo es Miss Universo: existe un número enorme de concursos de belleza, desde los concursos locales y nacionales hasta una multitud de internacionales. Es una oportunidad de oro para explorar y reinventar un producto que ha hecho historia.

JAIME RUIZ GUTIÉRREZ

Profesor de la Universidad de los Andes (Bogotá)

Una primera impresión que deja la lectura de este caso es la abundancia de temas y perspectivas que intenta articular a partir de un evento que, en un contexto ajeno al venezolano, podría parecer banal e incluso sexista. Los reinados de belleza han sido objeto de debate y controversia, por la valoración que proporcionan de lo femenino, más en términos de imagen que de aspectos más trascendentes y profundos de la vida de las mujeres.

El caso se centra en un producto clave de naturaleza cultural, en la perspectiva de un poderoso grupo empresarial, y ofrece diferentes temáticas de gestión administrativa, contexto político e importancia de los medios de comunicación. Desde la perspectiva de las denominadas industrias culturales, el caso ilustra de qué manera un evento nacido a mediados del siglo XX ha experimentado una importante evolución de la mano de un medio de comunicación en crecimiento como es la televisión. Miss Venezuela, el foco del caso, permite entender su crecimiento e importancia nacional atada a dos ejes: la Organización Cisneros y la televisión como medio de comunicación y fuente de posicionamiento del grupo empresarial. El caso describe el nacimiento y la evolución de este grupo empresarial de carácter familiar, y realza su notable crecimiento, a partir de sus diversas estrategias empresariales, su proceso de internacionalización, las incertidumbres políticas vividas en Venezuela y su convergencia en la industria del entretenimiento, mediante su consolidación en el sector televisivo gracias a su larga experiencia desde la adquisición de Venevisión en 1961.

La Organización Cisneros corría un gran riesgo al apostar estratégicamente a un evento como Miss Venezuela, en el contexto vivido por Venezuela durante la presidencia de Chávez y que, justamente en 2010, evidenciaba numerosas inconsistencias en los resultados del proceso político iniciado en 1999, los cuales estaban creando una polarización creciente de la ciudadanía y un peligroso fraccionamiento social tripartito. Sin duda, el presidente Chávez se consagraba como un gran comunicador y la ley Resorte de 2004 le garantizaba un pleno dominio de los medios de comunicación y un cambio radical en el cual los propietarios de los canales de comunicación perdían autonomía en las transmisiones de su programación, así como se erosionaban las fuentes de financiación tradicionales. La migración a los nuevos medios digitales y su posibilidad de explotación comercial se convirtieron en estrategias ineludibles para Venevisión. Su licencia de transmisión caducaba a finales de 2012 lo cual, dado el contexto en que se desenvolvía, creaba una notable incertidumbre

El caso plantea numerosas tensiones. Por un lado proporciona numerosos elementos cuantitativos y cualitativos para mostrar la legitimidad de Miss Venezuela (una actividad aparentemente frívola y superficial), no solo por su carácter simbólico de imagen de país o su dimensión económica, sino también por su contribución a la valoración de la mujer mediante la profesionalización de la función de «reina» que

La necesidad de lograr nuevas audiencias en la población más joven, para garantizar su sostenibilidad, era un elemento clave para su perdurabilidad. El carácter estratégico de Miss Venezuela para mantener la imagen del país como «tierra de reinas» era otro elemento para su definición.

Esta diversidad de perspectivas alteraba el sueño de Adriana Cisneros. Sin embargo, al día siguiente, Adriana se dio cuenta de que en realidad los objetivos que inicialmente consideraba contradictorios, finalmente, no lo eran tanto. Vislumbraba que el problema no era escoger entre diferentes objetivos, sino más bien establecer prioridades para su atención y

Adriana Cisneros vislumbraba que el problema no era escoger entre diferentes objetivos, sino más bien establecer prioridades para su atención y articularlos para poder alcanzarlos en el tiempo

implica trabajo, esfuerzo, conocimiento, dedicación y superación. Por otro lado, este evento es una cantera de mujeres que en el futuro abarcan otros terrenos profesionales. Sin embargo, esto ocurre en una sociedad que, con el gobierno de Chávez, ha experimentado un vuelco en el posicionamiento de los diferentes grupos sociales, con el surgimiento de nuevas clases dirigentes para las cuales quizá Miss Venezuela sea un producto asociado con la Venezuela anterior al período revolucionario.

Estas tensiones se manifiestan en el proceso de planificación y ejecución del show de diciembre de 2010, correspondiente al punto culminante de la elección de Miss Venezuela, que constituía el evento televisivo de mayor envergadura de la Organización Cisneros. La diversidad de perspectivas constituía un desafío para la toma de decisiones. Por un lado, su importancia económica constituía un argumento contundente; sin embargo, su dimensión como producto clave en la estrategia de responsabilidad social y legitimidad ante el pueblo venezolano era fundamental para consolidar su contribución simbólica a la identidad nacional. De otra parte, la dimensión internacional que había adquirido la Organización Cisneros constituía otra prioridad que se debía manifestar en la definición del show del año.

articularlos para poder alcanzarlos en el tiempo. El problema consistía más bien en desarrollar un método, unos criterios, que facilitaran este ordenamiento de una manera armónica y objetiva.

Con esta nueva perspectiva recordó un método para el ordenamiento de grupos de interés que había aprendido en su época de estudiante en la universidad, y que consistía en analizar los siguientes tres criterios en los intereses manifestados por estos grupos: legitimidad, importancia y urgencia. Para la Organización Cisneros, los objetivos manifestados por Steven, Miguel, Manuel, Antonieta, Osmel y Joaquín en aquella agitada reunión de planeación estratégica podrían estudiarse con estos tres criterios y de esta forma establecer prioridades. Así, para Adriana no era incompatible aprovechar la conexión con la sociedad venezolana mediante la marca Miss Venezuela con reforzar la audiencia y planificar mejor la programación del canal, o con seguir sorprendiendo con el show y lograr mantener a Miss Venezuela como el producto estrella de Venevisión. Estos objetivos no son incompatibles con aprovechar el posicionamiento internacional y multiplicar las fuentes de negocios e inversión para el grupo, gracias a este producto cultural y de entretenimiento.

TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

Alejandro Moreno, Alexander Campos, Mirla Pérez y William Rodríguez





0212-555.42.63 / 44.60 ediesa@iesa.edu.ve El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delicuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

Canadá: la inmensidad que alza la voz

RAFAEL OSÍO CABRICES ■ Periodista, autor de El horizonte encendido: viaje por la crisis de la democracia latinoamericana; Salitre en el corazón: la vida cotidiana en la Cuba del siglo XXI y Apuntes bajo el aguacero.

Siempre muy discreta, incluso con la agresiva política exterior de su actual gobierno conservador, esta enorme nación del extremo septentrional del continente se ha ido volviendo más relevante, gracias a sus recursos naturales y a una economía e institucionalidad que han atraído a miles de familias venezolanas. ¿Qué es Canadá? ¿Qué puede esperarse de ella?

¿CUÁL ES EL GOBIERNO más cercano al de Israel en todo el mundo, el que más intensamente lo apoya mientras el Estado hebreo libra su muy criticada guerra contra los palestinos de Hamas? ¿Cuál es el país con más lagos, casi 40.000, y por lo tanto con una gran proporción de las reservas de agua dulce del mundo, en un planeta que enfrenta desertificación y contaminación a gran escala? ¿Dónde queda la ciudad de mayor diversidad étnica del mundo, donde la mitad de sus más de cuatro millones de habitantes viene de otros países? ¿Cuál es la única monarquía del continente americano?

La respuesta a todas esas preguntas es una sola: Canadá. Así, a secas: «Canadá» es el nombre oficial de Canadá. No se llama república, que no lo es en términos formales, ni federación, que sí lo es en términos prácticos. Ha tenido muchos nombres en el pasado, como Alto o Bajo Canadá, Canadá del Este y Canadá del Oeste, o Dominio de Canadá. Pero esa palabra de origen indígena, que entendieron mal los primeros exploradores franceses del río San Lorenzo cuando se la escucharon a los nativos, permanece desde 1982 como la única y breve denominación de un inmenso territorio que alberga una sociedad de modestas dimensiones.

El Estado de bienestar que caracteriza la relación de Canadá con sus ciudadanos y residentes permanentes solo puede compararse con los de Australia y Nueva Zelanda, sus dos hermanas parecidas de la *Commonwealth* (Mancomunidad) de excolonias británicas, y los países escandinavos. En Canadá los impuestos son altos y redistributivos (especialmente en la provincia de Quebec) y el sistema de salud es en su mayoría estatal y gratuito, en dramático contraste con Estados Unidos. Incluso con los actuales recortes presupuestarios, el apoyo a la actividad cultural es equiparable solo a Europa occidental y, como en Europa occidental, los sindicatos son poderosos (especialmente en Quebec), la tolerancia hacia las relaciones homosexuales, el aborto y las drogas es amplia, y los índices de homicidio son realmente bajos (Canadá no llegó a 500 homicidios en 2013, la menor cifra desde los años sesenta).

Canadá no tiene las tensiones sociales, raciales y culturales de Estados Unidos, su crispado y políticamente polarizado vecino con casi diez veces su población. Es imposible contar la historia de Canadá sin hablar de Estados Unidos, y en el presente los canadienses oscilan entre la admiración, la envidia y la necesidad de distinguirse de sus vecinos. Canadá se ha ido urbanizando como Estados Unidos, con sus suburbios, sus *malls* y sus autopistas; habla un inglés similar en acento; tiene una economía intensamente ligada a la estadounidense. Las playas de Florida son el destino favorito de los muchos jubilados canadienses. Pero el carácter nacional es mucho más comedido, así como la audacia en los negocios y la obsesión por el consumo. Tienen en común, entre muchas otras cosas, la experiencia de la inmigración. Pero Canadá la maneja con mayor sinceridad y orden, y no sufre la angustia colectiva con respecto a los inmigrantes que recalienta a Estados Unidos y Europa. Eso se debe a que los canadienses tienden a estar de acuerdo en que su población envejecida requiere más brazos; pero también a la latitud, al hecho de estar en un helado rincón del mapamundi.

A Canadá no se puede llegar atravesando el desierto de Sonora ni el estrecho de Gibraltar; y, una vez allá, es muy difícil sobrevivir como ilegal en un país con tan baja densidad poblacional y seis meses de frío en su flanco sur, el más cálido. La realidad física e histórica define el pasado y el presente de este país tan poco conocido que genera pocas noticias en un mundo convulsionado, pero que se las ha ido arreglando para alzar su voz y para hacerse más y más relevante. Su primer ministro, Stephen Harper, actualmente en su segunda gestión y con mayoría en el Parlamento, es el jefe de Estado que más vigorosamente apoya al gobierno de Benjamín Netanyahu en Israel, mucho más que el de Barack Obama, y es uno de los más activos en la presión internacional sobre el régimen de Vladimir Putin. Canadá y Rusia tienen diferendos territoriales y una fuerte pugna sobre los recursos del Ártico; además, hay un millón de canadienses de origen ucraniano, cuyos votos necesita el Partido Conservador de Harper para permanecer en el poder en las elecciones previstas para octubre de 2015.

Pero no son solo los halcones de la derecha los que alzan la voz por el país. También lo hacen sus exportaciones mineras y petrolíferas; o sus empresas tecnológicas, más allá de la decadencia de RIM, la fabricante de la antes muy popular marca de teléfonos inteligentes Blackberry. La única firma que produce tanto trenes como aviones en el mundo, la poderosa Bombardier de Quebec, se codea con Boeing y Airbus en la aviación privada. Músicos como la pianista y cantante Diana Krall y la banda Arcade Fire, así como compañías productoras de videojuegos como EA o Ubisoft, ganan influencia en la polifonía cultural global. Toronto acaba de quedar empatada con San Francisco y Los Angeles como la décima ciudad más influyente del mundo en una lista de la revista Forbes, y en una de The Economist Intelligence Unit está de cuarta en cuanto a calidad de vida, rodeada de otras urbes emergentes de Canadá como Vancouver y Calgary.

Una inmensidad por habitar

El territorio es el más notorio componente de la peculiar ecuación canadiense. Solo Rusia es más extensa que Canadá: con sus diez millones de kilómetros cuadrados puede albergar a diez Venezuelas. Canadá tiene litorales en tres océanos —Pacífico, Atlántico y Ártico— y sus líneas costeras, sumadas, centuplican la de Venezuela; en eso, ni Rusia puede superarla.

¿Cómo se explica que en un espacio tan gigantesco vivan poco más de 35 millones de personas? Por el otro protagonista de la ecuación: el clima. Tres cuartas partes de la población canadiense vive a menos de 200 kilómetros de la frontera con Estados Unidos, en una franja que va desde las ventosas Provincias Marítimas del Atlántico hasta las Montañas Rocosas y los valles subtropicales de la lluviosa Columbia Británica, pasando por el eje del río San Lorenzo y los grandes lagos, con las metrópolis de Montreal y Toronto, y las extensas y fértiles planicies de las provincias centrooccidentales. El resto es difícilmente habitable: estepas, bosques casi infinitos y páramos en los que pronto la vegetación deja paso a las nieves eternas sobre el suelo congelado. Solo el pueblo inuit (mal llamado esquimal), que arribó a la región hace unos pocos miles de años, sabe cómo vivir en aquellos parajes donde merodean los osos polares y el cielo nocturno resplandece con la aurora boreal. Vías férreas y carreteras atraviesan el país de este a oeste, pero la aviación es vital para manejar y controlar esa extensión. La vida en el Gran Norte, con días a setenta grados bajo cero, es carísima porque casi todo hay que llevarlo en avión. Y entre las dos ciudades más importantes después de Toronto, la francófona Montreal y la muy asiática Vancouver, hay cinco horas y media de vuelo... Lo mismo que había entre Toronto y Maiquetía cuando, hasta febrero pasado, operaba en Venezuela la línea bandera Air Canada.

La necesidad de poblar y hacer, por lo tanto, productiva esa inmensidad atraviesa la historia canadiense hasta hoy. Por lo que es hoy la estadounidense Alaska y el resto de Canadá entraron desde Siberia los primeros americanos, que en los milenios posteriores se extendieron hacia el sur del continente. Durante los últimos mil años, los vikingos, los vascos y los portugueses dispusieron puestos temporales de pesca y comercio en las playas del Atlántico canadiense, hasta que en el siglo XVII llegaron los franceses y los ingleses.

Los franceses establecieron la primera sociedad colonial en Quebec y Montreal, y encontraron el sentido económico del producto que hizo apetecible esa tierra y movilizó la historia por siglos: las pieles de los castores, sobre todo, pero también de los osos, las martas, los mapaches, los ciervos. Franceses e ingleses compitieron durante un siglo, mientras las sociedades indígenas eran diezmadas por la guerra y las enfermedades, y todos se lucraban con el exterminio de millones de animales para hacer sombreros. Hasta que la competencia entre Francia e Inglaterra se convirtió en una guerra que ganaron los ingleses. La extensa y despoblada Nueva Francia, que se extendía desde Quebec hasta el golfo de México y dio nombre a ciudades de Estados Unidos como Detroit y Des Moines, desapareció en un tratado y nació la British North America, que incluso con la derrota que significó la Revolución Americana se quedó con un dominio que no tenía en principio cómo explorar ni cartografiar, y que terminará entregando sin guerra de independencia, más bien de buen grado, en la segunda mitad del siglo XIX.

Las distintas autoridades de lo que vino a ser Canadá se esforzaron, durante todo ese tiempo, por importar pobladores: parisinos y borgoñones muertos de hambre, ingleses ambiciosos, escoceses insurrectos, irlandeses aún más insurrectos y luego ucranianos, polacos, chinos (para construir los trenes), italianos, portugueses, griegos y, a partir de los años sesenta del siglo XX, nacionalidades no europeas, entre las que sobresalen hoy los indios, bangladesíes y pakistaníes, los coreanos, los japoneses y los chinos. Un cuarenta por ciento de la población de Vancouver es de origen asiático. Los latinoamericanos no llegan al dos por ciento de la población de Canadá.

El actual sistema migratorio, recientemente endurecido por los conservadores, recordará al lector venezolano lo que en parte hicieron los regímenes militares de hace medio siglo. Canadá acepta refugiados políticos y promueve la inmigración de

CANADÁ Y VENEZUELA

Entre el gobierno de Stephen Harper y el de Hugo Chávez no había buenas relaciones. «Es un régimen de ultraderecha», dice el chavismo; la misma distancia se ha mantenido hasta hoy. Las relaciones diplomáticas existen, pero hasta ahí. Eso pese al enorme éxito que tuvo Blackberry en Venezuela. Pero a las inversiones canadienses no les fue bien en el país: una compañía minera con sede en Toronto, Crystallex International, tuvo que acudir al arbitraje internacional tras la estatización de su mina Las Cristinas en 2011, cuando el gobierno de Chávez decidió operarla con una firma china. El arbitraje del Banco Mundial falló en 2013 a favor del gobierno de Venezuela.

La antipatía ha sido más vistosa en el asunto petrolero. El gobierno canadiense tiene algunos años tratando de hacer avanzar un enorme proyecto llamado Keystone XL, que consiste en un oleoducto que atravesaría las planicies de Estados Unidos para llevar a las refinerías de Texas el crudo de las arenas bituminosas de Alberta. La resistencia de las organizaciones ambientalistas y de sus aliados en las comunidades y los parlamentos ha impedido hasta ahora que el Keystone avance. Pero, entre tanto, el *lobby* político y económico a favor del proyecto ha esgrimido como argumento que Estados Unidos necesita proveedores confiables de crudo, y no países como Venezuela. Ha habido empresarios y miembros del Parlamento que han insistido en esa idea como argumento de venta del Keystone ante el público estadounidense.

Pero la relación más intensa que hay entre Canadá y Venezuela es de carne y hueso. Es gente que se muda de la segunda a la primera. Algunos llegan para estudiar y hacen lo que pueden para cambiar su estatus, una vez allá; otros se postulan como trabajadores calificados o inversionistas, para entrar al país como residentes permanentes. Varios bufetes de abogados de inmigración organizan con frecuencia encuentros en las principales ciudades venezolanas para vender las bondades del país y sus servicios de asesoría, al margen de que Canadá haya cerrado su sección consular en Caracas y todo trámite haya que hacerlo vía la embajada de Canadá o la representación de Quebec en México.

Los números de venezolanos registrados para votar en los consulados de Montreal y Toronto, Vancouver y la embajada en Ottawa no son espectaculares: suman poco más de 3.000 personas. Pero Canadá ha ido creciendo como destino de la creciente emigración de la clase media (y alta) venezolana. La oferta universitaria de Montreal y los bajos costos de la vida en la segunda ciudad francófona del mundo, después de París, atraen a los que llegan como estudiantes o trabajadores calificados; el prestigio de Vancouver llama a los más aventureros; la rica Toronto concentra a la mayoría; y Calgary y Fort McMurray se van llenando de petroleros.

La periodista Esther Bermúdez es una de los fundadores del portal mequieroir.com., que ya lleva trece años en funcionamiento y es cada vez más visitado. Ella lo maneja con sus socios desde Montreal, donde vive desde hace años. Dice que no hay cifras consolidadas sobre la emigración venezolana a Canadá. «El registro consular da una idea», explica, «pero se queda corto. No todo el mundo que vive aquí se registra para votar, y no incluye a los que tienen menos de 18 años, que son muchísimos». Cuántos venezolanos viven afuera es uno de los nuevos misterios nacionales, y es fácil entender por qué: es difícil medir un fenómeno en constante transformación y que, entre sus muchos canales y destinos, incluye varias modalidades de exilio o emigración, algunas de ellas ilegales y por lo tanto invisibles: «Nosotros estimamos que hay al menos 50.000 venezolanos en Canadá, una cifra que ha ido aumentando consistentemente en diez años. Tienen distintos estatus de visa. La embajada en Caracas otorga entre 1.000 y 1.500 visas de residentes al año, pero en la provincia de Alberta muchos entran como trabajadores temporales y luego piden la residencia. En los últimos cinco años, el programa Experiencia Canadiense, que permite a los estudiantes extranjeros solicitar la residencia desde Canadá, está produciendo otro flujo de inmigrantes que no se registra por otro lado». Pero en el censo canadiense de 2006 no aparecemos. Somos muy pocos. Por el momento.



empresarios inversionistas y productores agropecuarios, pero el principal componente del casi un cuarto de millón de nuevos habitantes que entra al país cada año pertenece al programa de trabajadores calificados, escogidos de acuerdo con una lista de profesiones que se actualiza periódicamente. El interesado

Canadá acepta refugiados políticos y promueve la inmigración de empresarios inversionistas y productores agropecuarios, pero el principal componente del casi un cuarto de millón de nuevos habitantes que entra al país cada año pertenece al programa de trabajadores calificados

puede consultarla fácilmente en los sitios del gobierno canadiense, de la embajada canadiense en Venezuela o de Citizenship and Migration Canada: el país quiere profesionales de la salud, docentes, administradores y muchos técnicos, especialmente ingenieros y especialistas para el petróleo, las minas, las industrias o la infraestructura.

Esa historia de inmigración ha producido numerosas fricciones, pero las que hoy existen son irrelevantes en comparación con las de un Estados Unidos y una Europa por los que corre la xenofobia más recalcitrante. Los canadienses siempre han emigrado a Estados Unidos —muchas de las estrellas de la cultura pop americana son en realidad nacidas en Canadá— en busca de mejores oportunidades económicas, y ciertos estadounidenses se han refugiado a su vez en Canadá, desde esclavos fugados y contrabandistas de la época de la Prohibición, hasta objetores de conciencia durante la guerra de Vietnam y ciudadanos comunes que prefieren una sociedad más serena.

La proverbial estabilidad política e institucional de Canadá se desprende de una historia en la que, a diferencia de Estados Unidos y América Latina, han prevalecido los acuerdos y las negociaciones sobre las batallas y el derramamiento de sangre. Hay marcas de violencia en la historia canadiense, así como unas cuantas asignaturas pendientes con las naciones indígenas. Pero la relación con Gran Bretaña y la fortaleza que tuvieron la Iglesia —católica en Quebec, anglicana en el resto del país— y los órganos de gobierno civiles, militares e incluso empresariales, como la antigua Compañía de la Bahía de Hudson, han podido manejar los conflictos para desembocar en unos grados de convivencia y calidad de vida únicos en este convulso continente.

Una inmensidad por administrar

Con la creación del Dominio de Canadá en 1867 se inicia un ciclo de incruenta y paulatina emancipación de Gran Bretaña que se cerrará con la constitución de 1982, pero que mantuvo no obstante ciertos vínculos: aunque el primer ministro tiene plenos poderes y el país es completamente autónomo, la función nominal de la jefatura de Estado sigue estando en manos de la reina Isabel II, y un gobernador general representa a la Corona en Ottawa para distintas atribuciones institucionales, entre ellas las de permitir al líder del partido que obtenga más escaños en las elecciones parlamentarias que forme gobierno y que actúe como primer ministro. Canadá se rige por el sistema político de Westminster: hay un Senado y una Cámara de los Comunes, y el país se rige desde el Parlamento, en la pequeña y somnolienta capital, Ottawa. El partido con más parlamentarios gobierna, con más facilidad si tiene mayoría calificada, y el que queda segundo en las elecciones ejerce la llamada «oposición oficial».

Pero Canadá es una colcha de retazos. Poblado y desarrollado, a punta de expediciones de tramperos, agrimensores y constructores de trenes, de este a oeste, parece a veces un conjunto de países más que un Estado-nación integrado, al menos como se acostumbra a pensar en América Latina. Un apicultor de Columbia Británica sabe poco o nada de las pasiones separatistas de un criador de cerdos en Quebec, y este a su vez ignora las dificultades para sobrevivir de un pescador en Labrador o de un escultor aborigen en el gélido Nunavut. Las provincias canadienses tienen más autonomía que las comunidades españolas y que los estados de Estados Únidos. Cada una tiene su parlamento, su primer ministro, su gabinete y su oposición, y esta delicada trama de equilibrios de poder se reproduce en los gobiernos municipales. Ese grado de autonomía obliga a permanentes negociaciones y tiende a producir estados de parálisis, lo que vuelve difíciles las reformas.

Los críticos del actual gobierno conservador —los socialdemócratas del NPD y los actuales líderes del viejo partido hegemónico, el Liberal— han acusado a Harper de forzar los límites de sus atribuciones como primer ministro, de embarcar a Canadá en una relación con el resto del mundo demasiado cercana a Washington y de comprometer los recursos naturales a los intereses de las petroleras de Alberta. Alegan que el país está perdiendo en manos de Harper la generosidad de su Estado de bienestar y el carácter pacifista de su política exterior, y que se está destrozando el legado de los líderes liberales de la posguerra: un Lester B. Pearson que promovió la creación de los cascos azules de la ONU, un Pierre Elliot Trudeau que oficializó el bilingüismo. Los conservadores, a su vez, han presionado por la reducción de los gastos federales y se han enfrentado a ambientalistas, sindicalistas y secesionistas de Quebec.

La provincia francófona, la más extensa del país, sigue defendiendo su francés, que impone a sus inmigrantes en sus escuelas públicas y sus requisitos de inmigración, y que obliga a usar a sus empresas, vengan de donde vengan. Pese a sus derrotas en los dos referendos sobre la independencia con respecto a Canadá en los años ochenta y noventa, y a una reciente humillación política en las elecciones provinciales de abril de 2014, en las





que salió apresuradamente del poder, el Parti Québécois sigue más interesado en la secesión que en rescatar la alicaída economía de la Canadá francófona. Los liberales han vuelto al poder en Quebec y enfrentan el trago amargo de recortar los gastos de la provincia más dispendiosa en ayudas sociales. Porque los tiempos en que Montreal era la gran metrópoli industrial y financiera quedaron atrás hace décadas. Alberta está cerca de desplazar a Quebec como la segunda provincia más productiva, después de Ontario, el centro económico y demográfico del país. La Canadá

Canadá es una colcha de retazos. Poblado y desarrollado, a punta de expediciones de tramperos, agrimensores y constructores de trenes, de este a oeste, parece a veces un conjunto de países más que un Estado-nación integrado, al menos como se acostumbra a pensar en América Latina

del presente sigue adelante, con prioridades que nada tienen que ver con el idioma o la identidad, y con una agenda de mayor liberalismo económico y mayor apertura a la globalización.

Una inmensidad por explotar

La economía canadiense, la novena en tamaño, ya no se apoya en el comercio de pieles que sostuvo a sus élites hasta la violenta industrialización de hace un siglo. Pero sigue orientada a la exportación, dado el tamaño de su mercado interno y la disposición natural e histórica a la venta de sus recursos y productos al resto del mundo, por sus tres litorales oceánicos y las vías fluviales y lacustres de la región de los Grandes Lagos. El dólar canadiense, que tiende a fluctuar en torno al de Estados Unidos, es en este momento unos centavos más barato que el estadounidense, lo que favorece la competitividad en las exportaciones hacia el vecino meridional. Eso no impide, sin embargo, que los canadienses suelan cruzar la frontera para comprar ropa o equipos electrónicos en los malls de Vermont, Nueva York o Seattle, para aprovechar los menores impuestos y la oferta más abundante, una costumbre que afecta el desarrollo de la red comercial canadiense.

La inflación no pasa del dos por ciento y el desempleo nacional es de siete por ciento. La solidez —y el conservadurismo— del sistema financiero impidieron que los fuertes lazos con Estados Unidos arrastraran a Canadá a la depresión con la crisis de 2008. Hoy, Canadá es una potencia alimentaria, segundo exportador de lentejas e importante productor de carne, trigo, frutas y, por supuesto, jarabe de arce. Es también una potencia forestal, con inmensos bosques de coníferas bien administrados bajo estrictas regulaciones ambientales. Pero sobre todo es un actor notable en términos del parque industrial de

América del Norte, porque en la provincia de Ontario existen todavía numerosas plantas de maquinaria y automóviles que proveen a Estados Unidos. Y emerge de manera muy clara como una potencia energética. Por un lado, porque empresas estatales-provinciales como Hydro-Quebec aprovechan las decenas de miles de lagos y ríos para producir electricidad que cubren todas las necesidades de este país e incluso la exportan al noreste estadounidense. Y por el otro, porque las arenas bituminosas de la provincia de Alberta, pero también de las regiones vecinas, están cambiando al país como en el siglo XIX lo hizo la fiebre del oro del Yukón, incluso con su potencial aún por desarrollar plenamente. Quebec, por su parte, no ha encontrado el consenso político necesario para explotar sus considerables reservas de gas de esquisto, parte de las riquezas del subsuelo que permanecen vírgenes.

¿Qué tiene Canadá por delante? Mucho territorio por explorar y explotar, en el norte. Eso requiere alcanzar acuerdos políticos con las organizaciones indígenas y ambientalistas, de manera que el país no sacrifique lo que ha conseguido en materia de desarrollo sustentable, en la carrera por mejorar sus indicadores económicos. Tiene desafíos sociales nada despreciables en la reducción de la desigualdad, que ha ido creciendo en los últimos años; en la mejora de las condiciones de sus minorías aborígenes; en la integración real a su mercado laboral de los profesionales que invita vía inmigración; y en la integración cultural a su modelo multicultural y laico de las familias inmigrantes —especialmente las musulmanas— a una sociedad orgullosa de su apertura hacia el aborto, las parejas del mismo sexo y la igualdad de género. El notorio uso de drogas en las ciudades es un factor de delitos menores y mayores. Pero tal vez su reto más importante es equilibrar las cuentas de su Estado de bienestar que, como en Europa occidental, presenta déficits financieros y desigualdades regionales que están causando conflicto social, tanto en las provincias con economías que demandan ayuda, como Quebec o las Marítimas, como en las que se jactan de producir los recursos para que viva todo el país, como Alberta y Ontario.

Canadá sigue siendo uno de los parajes más prósperos, pacíficos, estables, seguros y equitativos del planeta. Tiene el octavo puesto en el Índice de Desarrollo Humano 2014, es miembro del G-8, la OCDE y el Foro de Cooperación Asia-Pacífico. Tiene varias universidades de primera y ha producido 23 premios Nobel, el más reciente de los cuales es en Literatura, para la cuentista Alice Munro. Está en muy buena posición para el siglo XXI, porque mira a ambos océanos y tiene abundantes recursos naturales y tierra fértil: el calentamiento global haría más duros sus veranos e inviernos, pero aumentaría su superficie cultivable. Depende de que sus conflictos sigan resolviéndose como hasta ahora que su economía siga creciendo sin poner en riesgo los mejores rasgos de su excepcionalidad americana.

Twitter: el doble filo de la red

JOLGUER RODRÍGUEZ COSTA Periodista

Día a día en todo el mundo 288 millones de tuiteros, en su mayoría menores de treinta años, entrecruzan etiquetas de verdad y dualidad, a partir de apenas 140 caracteres.

MIENTRAS FACEBOOK crece a velocidades cibernéticas —añadió cien millones de usuarios en nueve meses—Twitter consolida con más pausa, pero sostenidamente, una penetración de 21 por ciento entre todas las redes sociales. Seguramente con cierto esfuerzo, dado que su etiqueta es su talón de Aquiles, crea, mediante apenas 140 caracteres, grandes, medianas y pequeñas expectativas, algunas por corroborar y otras con altas posibilidades de no ser ciertas. ¿Una herramienta de comunicación proclive a la incertidumbre? Esta es la pregunta de algunos especialistas.

La red lleva ocho años en el mercado y alcanzó, en el segundo trimestre de 2014, 288 millones de tuiteros activos mensuales: 24 por ciento más que en 2013 y 6 por ciento más que en marzo. La compañía se recupera de peores tiempos pasados. Recientemente anunció con bombos y platillos ingresos por 312 millones de dólares en el segundo trimestre de este año: 124 por ciento más que en 2013. Los beneficios —14,6 millones de dólares—sorprendieron ante los 16,4 millones de pérdidas del mismo período durante el año anterior.

Wall Street había previsto ingresos de 283 millones de dólares, por lo que la segunda mayor red social del mundo en número de usuarios superó con holgado margen lo planeado. En cuanto a los beneficios por acción, Twitter registró ganancias entre abril y junio de dos centavos por título, también por encima de las pérdidas de un centavo por acción que vaticinaban los analistas.

Una arrolladora mayoría de los tuiteros del mundo —setenta por ciento— no llega a los treinta años. El panorama que proyecta esta juventud pudiera potenciar a Twitter como una herramienta social más confiable, si se toma en cuenta que, correctamente usado, puede ser un vehículo eficaz para que las personas se comuniquen, difundan imágenes, interactúen con personalidades públicas, soliciten un servicio público e informen de hechos que ocurran en sus espacios, tales como colas, accidentes, emergencias y otras vicisitudes de interés colectivo.

«Con el desarrollo de nuevas experiencias de producto como la que llevamos a cabo en la Copa del Mundo de fútbol, creemos que podemos aumentar el atractivo de Twitter para alcanzar a una audiencia todavía mayor», vislumbró Dick Costolo, consejero delegado de la empresa, con sede en San Francisco, California. Sin embargo, otro tipo de incertidumbre pareciera campear entre los relacionados. Algunos inversionistas prefieren esperar las cifras del tercer trimestre del año para creer más en Twitter; tal vez esperan que esta gallinita de los huevos de oro no vuelva a engolosinarse antes de tiempo.

Aliado ambiguo

Si algo ha penetrado Twitter de manera contundente es el continente de los medios de comunicación, en especial el periodismo, quizás donde mayor cala su dualidad. Vanessa Peña Rojas, periodista de *El Nacional*, resalta la particularidad de esta red social: «Para los periodistas que trabajamos en la web Twitter es un recurso poderoso, pues nos permite informarnos de manera inmediata sobre un hecho y, luego de verificarlo, elaborar un avance de la noticia, que luego nos encargamos de desarrollar con la consulta a las fuentes».

-¿Cómo pesa Twitter en el ejercicio del periodismo?

Es importante porque, en un momento en el que es tan difícil acceder a la información, podemos encontrar allí declaraciones de figuras públicas o voceros de organismos que, ante la imposibilidad de acceder a los medios tradicionales, optan por difundir información por este canal.

Pero Peña Rojas, quien es docente en la escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, asoma ciertas contradicciones: en el caso del periodismo, la misión básica es informar y eliminar incertidumbres, no crearlas.

−¿Considera a Twitter un arma de doble filo?

Sí, y aquí debo mencionar el criterio de la veracidad. Hay información que debe ser, necesariamente, confirmada con otras fuentes. Si un periodista publica un rumor o una información falsa no solo está atentando contra su credibilidad, su nombre y su ética profesional, sino que además estaría desinformando a la colectividad al esparcir rumores, una práctica contraria al periodismo.

−¿Hay límites en el alcance de Twitter?

Como limitación, la cantidad de caracteres. Además, repito, está el hecho de que algunos ciudadanos no puedan hacer un uso adecuado de la herramienta, porque no la manejan y no son capaces de diferenciar la información de un rumor.

Medio de medios

Pese a los obstáculos, Twitter sorprende con nuevas tendencias, como la que refleja una investigación llevada a cabo por los comunicólogos Marcelino Bisbal y Pasquale Nicodemo. «La gente lo usa en todo lugar y momento. El principal motivo de uso de Twitter es informarse acerca de la actualidad y el tráfico. Aunque dentro de estas relatividades, otras redes, como Hi5 y MySpace, son consideradas obsoletas y pasadas de moda», resume Bisbal.

–¿Cuáles son las herramientas más importantes?

El computador personal es el dispositivo más usado para conectarse a las redes sociales, seguido por el Blackberry. La principal utilidad de las redes sociales es informar y comunicar; la mayoría de los entrevistados se conecta para mantenerse comunicado, chismear y entretenerse. En general, los entrevistados poseen un número importante de amigos en las redes sociales, y los que poseen amigos de otros países son en su mayoría de Estados Unidos y España; adicionalmente, la frecuencia de amigos en América es mayor que en el resto de los continentes.

−¿Se precisó alguna contradicción con Twitter?

Los usuarios se niegan a añadir a su lista de amigos desconocidos o personas extrañas, por miedo, inseguridad y desconfianza. La mayoría agrega a las personas que conoce personalmente y a familiares. Comunicarse con amigos y estar informados sobre ellos son las principales actividades hechas en las redes sociales, mientras que apoyar causas religiosas y tratar problemas familiares o de salud son actividades poco reseñadas.

El estudio Bisbal-Nicodemo evidencia que el carácter constantemente cambiante de las prácticas y los modos de comunicación obliga a los medios a identificar las tendencias en el uso que hacen las audiencias de las redes sociales. Otro estudio efectuado entre el 12 de febrero y el 12 de marzo de 2014, por Carlos Delgado Flores y Gaby Arenas de Meneses, arroja la posibilidad de que en Venezuela esté surgiendo un movimiento social en red.

Venezuela: república Twitter

Hay 6,9 millones de tuiteros: cinco de cada diez usuarios de internet. Según datos de Tendencias Digitales, para el cierre de 2013, 85 por ciento de los usuarios de internet en Venezuela usan redes sociales en alguna medida. En el caso de Venezuela, la penetración de Twitter de 23 por ciento —similar a la mundial—representa alrededor de 6,9 millones de usuarios, 38 por ciento en el rango de 22 a 28 años, alrededor de 2,6 millones de usuarios. «Si los usuarios de internet en Venezuela son 43 por ciento de la población, y eso supone una magnitud de 12.900.000 usuarios aproximadamente, podría hablarse de una proporción de cinco de cada diez usuarios de internet que emplean Twitter», resalta Marcelino Bisbal.

La situación política del país ha hecho de Twitter un aliado, en ocasiones oportuno. Cualquier ciudadano puede ser reportero e informar de algún hecho desde el lugar donde se encuentre. Por eso es una valiosa herramienta de información para estudiantes de comunicación social y periodistas, quienes cada vez tienen más limitaciones para acceder a la información pública. La profesora Peña Rojas extrapola la ambivalencia a este universo eminentemente juvenil.

-Como docente, ¿qué ha observado entre sus alumnos y el uso de Twitter?

Que muchos estudiantes de semestres medios y avanzados no tienen idea de cómo usar Twitter. No saben buscar información, por lo tanto no saben discriminar contenidos ni reconocer rumores. Tampoco saben diferenciar una cuenta verificada, real, de un personaje público, de una cuenta falsa. Esto tiene que ver con el hecho de que no manejan la herramienta. No la aprovechan como recurso informativo.

−En fin, ¿cómo resume las ventajas de Twitter?

Es de fácil acceso, de difícil censura y la sencillez de su uso hace que todos puedan difundir y encontrar información.

*−¿*Y las desventajas?

No toda la información es veraz, de manera que hay que recurrir a otras vías para corroborar y confirmar datos e información. Así como circula información real, también circulan muchos rumores. También está lo limitado del espacio para difundir información.

-¿Perderá vigencia Twitter?

No lo creo. A menos que lo reemplace una nueva red social o herramienta con mayores bondades informativas.

Entre etiquetas te veas

La investigación Delgado-Arenas es oportuna para medir el grado de interacción social en el conglomerado juvenil, así como el de estandarización de la tecnología de Twitter, y pareciera tener la intención de rescatar su relativa credibilidad. «A través de herramientas como SocialBakers® o TwitterStats encontramos que, durante el mes de marzo de 2014, los perfiles que habían crecido más rápidamente en cantidad de seguidores son cuentas relacionadas con política o información, ubicándose en los tres primeros lugares @NTN24ve, @MariaCorinaYA y @leopoldolopez», refieren los autores.

Entre las etiquetas (hashtag) mejor posicionadas antes del ciclo de protestas que comenzó el 4 de febrero en San Cristóbal —y escaló a partir del 12 de febrero como resultado de la marcha estudiantil hacia la Fiscalía General de la República y su posterior ataque— se encontraban #NoMas-Violencia Venezuela, con el cual los usuarios rechazaron el asesinato de la ex Miss Venezuela Mónica Spear, y #HagamoslaPaz, que promovió el gobierno nacional en el marco de una acción por la paz realizada el domingo 26 de enero. La polémica etiqueta fue utilizada por los opositores para denunciar la ineficacia del gobierno ante la inseguridad y la promoción de la violencia en el discurso oficial. El uso común de etiquetas por ciudadanos de distintas tendencias políticas ha ocurrido en ocasiones anteriores, pero su empleo común por los bandos de la polarización se reporta como una conversación de gran volumen, con continuidad en la interlocución en la red.

También se mantuvo entre los cinco primeros lugares la etiqueta #SinColas, que los usuarios utilizan para reportar el tráfico y la presencia de productos de la cesta básica en los mercados. Otro de los temas más comentados se refiere a las

Una arrolladora mayoría de los tuiteros del mundo —setenta por ciento— no llega a los treinta años

detenciones de los manifestantes y las violaciones de sus derechos humanos, así como las diversas convocatorias a marchas y concentraciones hechas por los líderes políticos o estudiantiles. Dentro de este grupo (58 por ciento), que ha cambiado sus temas de conversación hacia la política, las protestas y las tensiones sociales en Venezuela, hay un número de personas (aproximadamente seis por ciento) que se identifica como oficialista, y sus publicaciones suelen ser principalmente respuestas a los llamados de la oposición con etiquetas como: #VzlaUnidaContraElFascimo, #A11mesesDeTuSiembraComandante, #DerechaViolentaYFascista, #GringosYFascistasRespeten, #Somos-FANB #MotorizadosChavistasdePaz. Estas etiquetas llegaron a estar por más de seis horas en el primer lugar de los *trending topics* en Venezuela.

Tanto los jóvenes oficialistas como los opositores colocaron en los cinco primeros lugares de las etiquetas más comentadas las relacionadas con víctimas y victimarios de la violencia, como #JosneidyCastillo, con la cual atacaban o defendían a la funcionaria de la Guardia Nacional que golpeó con el casco a #MarviniaJimenez. Pero durante el mes de febrero la etiqueta más comentada fue #VzlaElQueSeCansa-Pierde, que permaneció en el primer lugar de los trending topics por más de 58 horas y alrededor de una semana entre los diez primeros lugares. Finalmente, el 13 por ciento de las cuentas tuvo un perfil más preocupado por asuntos sociales o políticos. En ellas, los usuarios comentaron acerca del Sicad, la devaluación, la escasez, el cierre de locales en centros comerciales, la dificultad para adquirir pasajes aéreos. El siete por ciento de los jóvenes no publicó ningún tipo de información, aunque se conectaba a diario.

El único tema que se ubicó entre los tres primeros lugares de las etiquetas más utilizadas fue #LorenzoMendoza, cuyo nombre fue utilizado en una primera oportunidad con respecto a su intervención en la reunión con Nicolás Maduro. Semanas más tarde llegó al quinto lugar cuando los usuarios comentaron las palabras de Maduro hacia Mendoza, a quien señalan como el líder que quisieran para Venezuela.

La ley del consenso

LISSETTE CARDONA Periodista

El 13 de agosto de 2014 la Asamblea Nacional aprobó por unanimidad la Ley para la promoción y protección del derecho a la igualdad de las personas con VIH/sida y sus familiares. Los grupos activistas esperan que la ley ayude a vencer la discriminación hacia los seropositivos, pese a que sus derechos han sido violados por algunas instituciones que la promovieron.

EL PASADO 13 DE AGOSTO ocurrió algo inusual en el seno de la Asamblea Nacional. Los diputados que la integran, sin tomar en cuenta diferencias político partidistas, alzaron su mano en señal de aprobación de la Ley para la Promoción y Protección del Derecho a la Igualdad de las personas con VIH/sida y sus Familiares. En la plenaria estuvieron presentes activistas de las siguientes organizaciones: Fundación Amigos de la Vida, ALVI Carabobo, Fundación Arco Iris, Plafam, Avesa, Red Venezolana de Gente Positiva, Covip, Acción Solidaria, Ases de Venezuela, Acción Ecuménica, Positivos en Colectivo, Unión Afirmativa de Venezuela, Venezuela Diversa, Acción Ciudadana contra el Sida, Ambar, Redmetsida y Red LGBTI de Venezuela.

Feliciano Reyna, presidente de Acción Solidaria, relató que la ley se logró gracias a un concierto de voces e ideas: las organizaciones de apoyo a las personas con el virus, activistas, diputados y la Defensoría del Pueblo aportaron los preceptos contenidos en el texto de 41 artículos.

De nosotros depende darle uso intensivo y serio para que no se produzcan hechos de discriminación. Se está garantizando el amparo constitucional contra hechos discriminatorios en ambientes laborales, educativos, culturales y deportivos en poblaciones vulnerables, y en el caso de las personas privadas de libertad. Es un avance importante, aunque con algunas lagunas todavía.

Reyna precisa que al menos la mitad de las personas que se realizan pruebas reactivas en Acción Solidaria son menores de 25 años, por lo que hay altas probabilidades de que estén en la búsqueda de su primer empleo. La nueva ley los ampara. Ningún empleador puede pedirles pruebas preingreso que descarten la presencia del VIH/sida.

La ley prohíbe explícitamente cualquier acto de segregación por la condición de salud del seropositivo. Pero algunas instituciones promotoras de la norma son también transgresoras, al omitir actuaciones o pronunciamientos que restituyan derechos vulnerados. Pese a su rápida sanción, la ley aún no ha sido promulgada y publicada en *Gaceta Oficial*, pasos obligatorios para su entrada en vigencia y aplicación.

Una de las instituciones del Estado que viola las normas antidiscriminación es la Defensoría del Pueblo. De acuerdo con los datos de la ONG Positivos en Colectivo, el despacho de Gabriela del Mar Ramírez tiene catorce denuncias de despidos laborales de personas con VIH, que perdieron su empleo en actos discriminatorios hasta agosto de 2014. Ninguno de los agraviados había sido restituido en su puesto de trabajo a la fecha de sanción de la ley que los protege

de hechos como el que denunciaron. La misma ONG tiene también una denuncia de un empleado del Ministerio para la Alimentación, que ni siguiera fue atendida.

La ONG Acción Ciudadana contra el Sida (Accsi) denunció en 2013 que al menos treinta personas fueron despedidas de sus trabajos por ser seropositivas; aunque las demandas fueron consignadas ante la Defensoría, tampoco recibieron respuesta. En ese mismo año, Accsi registró denuncias contra cinco empresas del Estado y aseguradoras privadas. Pese a los reclamos fundamentados en resoluciones antidiscriminación por VIH, vigentes hasta que se promulgue la ley de protección contra la discriminación, ninguno de los despidos fue revertido.

Algunos de los promotores de la nueva ley han incumplido resoluciones que promovían el respeto y la igualdad. Sin embargo, activistas como Mauricio Gutiérrez, vocero de la ONG Positivos en Colectivo, ven con buenos ojos la aprobación del texto; pero no confía en él a ciegas. Gutiérrez explicó que para ser efectivo los beneficiarios deben activarse.

Cualquier grupo o persona vulnerado históricamente en sus derechos debe ser protegido y eso hay que reconocerlo. Eso se logra con la ley, que es un mecanismo importante que nos acerca a la protección. Ahora hay que operativizarla. Pero, después de casi un mes de aprobada por unanimidad, todavía el Ejecutivo no ha dado el ejecútese. Todo lo que está apareciendo en *Gaceta Oficial* es una serie de nombramientos y aprobaciones de recursos económicos, pero no leyes. Hay casi 300 leyes aprobadas por la Asamblea Nacional, pero ninguna ha recibido el ejecútese.

Antecedentes y malas prácticas

Antes de la redacción de la ley aprobada el 13 de agosto existieron varias resoluciones y decretos con el mismo objeto. Hace un año en el estado Zulia, por ejemplo, se emitieron dos resoluciones antidiscriminación: una del Servicio Autónomo Hospital Universitario de Maracaibo, en octubre de 2013, y otra de la Gobernación del Zulia, que prohíbe actos de discriminación en los establecimientos de salud pública o privada de la entidad, dada a conocer en diciembre de ese año.

Antes de eso existió la resolución SG-439, del otrora Ministerio de Sanidad y Desarrollo Social, promulgada en 1994, que prohibió la práctica de pruebas para la detección del VIH con fines discriminatorios en el ámbito laboral. Únicamente se establecieron como excepciones las evaluaciones preoperatorias, las donaciones de sangre u órganos, los estudios epidemiológicos o el control prenatal.

El estado Mérida promulgó en 2003 una «Ley para la Educación, Prevención, Atención y Rehabilitación contra el VIH/sida». Años más tarde, en 2007, el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral estableció un dictamen sobre el uso de la prueba en el campo laboral, que tipificó como una forma de discriminación contraria a la Constitución Nacional la realización de pruebas de VIH previas a la obtención de un empleo.

Venezuela es firmante de al menos veinte acuerdos internacionales que rechazan la discriminación. Uno de ellos es la Declaración de los Derechos Humanos, que conmina a los países a evitar la discriminación por cualquier causa. Pese al conjunto de leyes que prohibieron la discriminación por más de dos décadas, varias instituciones gubernamentales y privadas violaron las disposiciones, sin que recibieran sanciones por sus prácticas.

La Guardia Nacional, en el ámbito militar, por ejemplo, omitió el derecho a la salud y a la no discriminación en las «Normas para la Prevención, Manejo y Control del VIH/sida en el Personal Militar y Civil de la Fuerza Armada Nacional». Esa norma impuso «la prueba sexología de VIH (sic), la cual será costeada por el interesado». En otro aparte afirma que «se considera a esta patología incompatible con el servicio y el desempeño de las funciones del militar en forma permanente», según se denuncia en el informe «El derecho a la no discriminación en Venezuela» elaborado por el Observatorio de Derechos Humanos en VIH/sida de Accsi en 2011.

El informe recuerda que Accsi demandó a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en 1997 por la imposición de la prueba obligatoria del VIH como requisito de ingreso para estudiantes. Tras 17 años de ese recurso de nulidad admitido por un tribunal caraqueño, Fundayacucho, institución del Estado destinada al financiamiento de estudios universitarios de pregrado y posgrado, exigió la prueba como requisito para optar al beneficio de una beca para estudios de maestría y doctorado en Rusia y en Francia: «Copia del certificado médico negativo de infección por el Virus de Inmunodeficiencia Humana VIH-SIDA expedido por un organismo de sanidad pública que esté adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Salud», señalaba la lista de requisitos.

El presidente de Acción Solidaria confía en que la ley no se convertirá en otra suerte de letra muerta: «Nos parece importante que una persona con VIH pueda participar en

Personas a las cuales no quisieras tener como vecinas (porcentajes)

Adictos a drogas	82,6
Alcohólicos	53,4
Homosexuales	43,3
Personas que viven con VIH	41,4
Inmigrantes	7,0
Personas de diferente razas	6,6
Personas que hablan otro idioma	5,2
Personas con diferente religión	3,7
Personas que aún no están casadas	3,2
Personas envidiosas	0,2

Fuente: Latinobarómetro 2008: http://www.latinobarometro.org/docs/INFORME_LATINOBAROMETRO_2008.pdf.

una serie de espacios de la vida pública sin que se le pida la prueba. Con rango de ley se prohíbe hacer la prueba de detección para efectos de personas que van a participar en los estudios, por ejemplo».

La ley sancionada en agosto de 2014 garantiza inamovilidad laboral permanente a la persona con VIH/sida, según se expresa en su artículo 25. El objetivo es que ninguna persona pueda perder su empleo por causa de la discriminación y segregación de sus empleadores. Adicionalmente se establecen sanciones administrativas por la inobservancia del mandato legal para quienes incumplan la ley; por ejemplo, multas de entre diez y cien unidades tributarias para las personas naturales y entre cien y mil unidades tributarias para las personas jurídicas. Según Feliciano Reyna:

Es importante que se haya incorporado una disposición derogatoria de cualquier otro instrumento de otro rango sublegal que pudiera producir discriminación; como los actos administrativos de la Superintendencia de Seguros, que aprueban pólizas de seguro discriminatorias de hospitalización, cirugía y maternidad. Ahora tienen que entrar en las mismas condiciones que cualquier otra persona.

El vocero de Acción Solidaria indicó que las transacciones mercantiles, como la compra de viviendas, se ven facilitadas con la ley. Algunas aseguradoras exigen pruebas de VIH para emitir seguros de vida, requisito necesario para algunas compras. Pero si alguien tiene VIH no se lo emiten.

Doble discriminación

La ley nace en medio de una práctica común producida por el mito creado hacia las personas seropositivas: la doble discriminación. Las personas con VIH suelen ocultar su condición o restringir esa información solo a las personas de su entera confianza. Ese es un derecho garantizado, además, en la nueva ley. Pero también es un hecho que los discrimina, porque los enmarca en espacios limitados, que les resguarda del otro, que les aparta por ser seropositivos.

Según el informe sobre el derecho a la no discriminación por VIH en Venezuela, elaborado por Acción Ciudadana contra el Sida y otras organizaciones en el año 2011 (https://dl.dropboxusercontent.com/u/74089980/Informe_Acsol_web_04.10.11.pdf), 81 por ciento de 1.332 entrevistados consideraban que era mejor callar su condición para evitar actos discriminatorios. Los cuestionarios fueron aplicados en ocho estados del país, donde se concentran 32 centros de atención del VIH.

Un ejemplo de discriminación fue el reciente anuncio del Ministerio de Salud de mudar las farmacias para la entrega de medicamentos antirretrovirales en Maracaibo y Valencia a otras zonas en esas mismas ciudades. El 20 de agosto de 2014 un grupo de ONG con servicios en VIH del Zulia emitió un comunicado en el cual exigen que los fármacos continúen siendo administrados en la farmacia de la Unidad Sanitaria Ambulatorio Urbano Francisco Gómez Padrón y no en el Servicio Autónomo Hospital Universitario de Maracaibo.

Las organizaciones AC Cambio Positivo, Fundación Presérvate, Ciudadanía Diversa, Fundación Shopper, Acción Zuliana por la Vida y Amavida acusaron al despacho del entonces ministro Francisco Armada de decidir de manera unilateral sobre la mudanza, lo que afectaba la integridad de los usuarios del Programa Nacional de VIH/sida de esa dependencia.

Razones para no usar el seguro médico

Razones	No.	%
Miedo a exponer la condición de VIH	52	31,9
No ha sido necesario	45	27,6
No cubre enfermedades asociadas con VIH	27	16,6
Miedo al rechazo en el trabajo	25	15,3
Miedo a perjudicar al grupo familiar	13	8,0
Total	163	100,0

Fuente: Acción Solidaria: «El derecho a la no discriminación por VIH en Venezuela», 2011.

Usuarias y usuarios al ser sometidos a la exposición pública en una farmacia que brinda servicios para la población general se verán tentados a no retirar su terapia antirretroviral, debido al costo social relacionado con la discriminación y el estigma por vivir con VIH. Esto se traducirá en abandono de tratamiento, problemas de adherencia, complicaciones de salud y muertes relacionadas con el sida.

Otro grupo de organizaciones carabobeñas expresaron su rechazo al cambio de la farmacia ubicada en Naguanagua, al sur de Valencia en la Ciudad Hospitalaria Enrique Tejera. En el primer centro distribuidor de medicinas se hacían cerca de 2.500 entregas mensuales. En el segundo se atiende a unos 10.000 pacientes por mes, de todas las patologías, que reciben atención médica en el nosocomio valenciano. Las organizaciones alegaron que al sumar nuevos pacientes se brindaría atención poco especializada, situación que vulnera los derechos de la comunidad.

Acceso a la salud

El activista Mauricio Gutiérrez es enfático al afirmar que la Ley para la Promoción y Protección del Derecho a la Igualdad de las Personas con VIH/sida y sus Familiares no es asistencial. Su objetivo es proteger al vulnerable. Sin embargo, advierte que todo acto que afecte a una persona vulnerable o perteneciente a un grupo de riesgo es catalogado como discriminación.

El artículo 19 de la ley establece:

... todas las personas con VIH/sida disfrutarán y ejercerán en condiciones de igualdad, el derecho y el deber a la salud como parte del derecho a la vida. En consecuencia, harán uso de los servicios de salud públicos y privados en las mismas condiciones de igualdad, integralidad y calidad que las establecidas para las personas en general. La igualdad debe garantizarse en la promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud, incluyendo la odontología y la salud sexual y reproductiva.

Sin embargo, en la práctica, las personas con el virus expresan que sus derechos fueron cercenados, debido a las trabas para el acceso a los medicamentos. Pese a que el Ministerio de Salud publica periódicamente una lista de fármacos antirretrovirales entregados a cada servicio de atención por VIH en el país, las organizaciones sociales han denunciado reiteradamente que faltan medicamentos, los que llegan son insuficientes y varios no se consiguen en ninguna de sus

presentaciones, lo que obliga a romper el esquema de tratamiento habitual para mantener controlado el virus.

Los informes de Acción Ciudadana contra el Sida y la Red Venezolana de Gente Positiva indican que en 2013 hubo 16 episodios de desabastecimiento de antirretrovirales en quince estados del país, incluso los que deben ser administrados a las madres antes de dar a luz para evitar la infección de sus bebés. Para junio de 2014, el desabastecimiento se concentraba en quince estados con fallas en la entrega de entre tres y doce medicamentos. Eso daba un total de veinte fármacos en falla. Aunque en julio se corrigió parte del problema, un mes después organizaciones como Stop VIH contabilizaban la escasez de por lo menos catorce fármacos antirretrovirales en el país, especialmente Zidovudina en ampollas y jarabe (aplicado a embarazadas y neonatos), Raltegravir, Tenofovir, Darunavir, Atazanavir, Abacavir y Lamivudina, además de otros medicamentos con varios principios activos incluidos.

«Cualquier persona que deje de disfrutar un derecho está siendo discriminada. La escasez de medicamentos es una forma de discriminación que viene de la falta de planificación. Se olvidaron de 10.000 personas que están siendo discriminadas. Por no tomarlas en cuenta se está poniendo en juego su salud y su vida», sentenció Gutiérrez, al referirse a los números irregulares de abastecimiento de medicamentos del ministerio en el último lustro.

Al comparar los datos de la Memoria y Cuenta del Ministerio de Salud de 2012 y 2013 con declaraciones de funcionarios del Programa Nacional de VIH/sida y del Viceministerio de Redes de Salud Colectiva se obtiene que la cobertura empezó a disminuir a partir de 2011. Según el Ministerio, cada año 11.000 personas se infectan con el virus, pero la cobertura de los años entre 2011 y 2014 no creció de la misma manera. Esto dejaría sin terapia antirretroviral

La Ley para la Promoción y Protección del Derecho a la Iqualdad de las Personas con VIH/ sida y sus Familiares, sancionada en agosto de 2014, prohíbe explícitamente cualquier acto de segregación por la condición de salud del seropositivo

para evitar el sida a más de 11.000 personas en el país. En esos cuatro años la cobertura creció en promedio en 2.000 personas cada año. El caso más grave fue el año 2014, cuando se conoció que el gobierno incrementó en apenas 461 unidades la cantidad de medicamentos.

Reyna publicó en el diario El Universal, en su columna «Alerta VIH» (11 de agosto de 2014) un resumen de declaraciones contradictorias que podrían explicar el desabastecimiento:

En comunicados públicos y respuestas a solicitudes de información por parte de la sociedad civil, se hace evidente que el Programa Nacional de VIH/sida (PNS) no maneja con exactitud los datos de la cantidad de personas con VIH en tratamiento. En junio de 2011, ante la Asamblea General de las Naciones Unidas, el entonces director de Programas de Min. Salud, Alexis Guilarte, expresaba que para esa fecha 37.827 personas estaban en tratamiento y que 11.000 personas se reportaban anualmente como nuevos casos entre 2009 y 2011. En su informe Avances de marzo de 2012, Min. Salud indicaba que había 40.384 personas en tratamiento para finales de 2011. Entre 2007 y 2010, el número de personas en tratamiento se incrementaba en 5.000 a 6.000 por año; sin embargo, entre 2010 y 2011 se incrementó solamente en 2.180 personas y entre 2011 y julio de 2104, solo se habría incrementado en 2.648 personas, a pesar de las 11.000 reportadas anualmente como casos nuevos. No hay que hacer muchas cuentas para comprender que uno de los problemas graves que afecta el derecho a la salud de las personas con VIH es el desconocimiento sobre la cantidad de personas en tratamiento o en espera de obtenerlo, por parte del PNS.

Gutiérrez aseguró que por lo menos 16 personas que desarrollaron el sida por la falta de tratamiento fallecieron en Caracas en los primeros ocho meses del año. Por su parte, el Observatorio Venezolano de Prisiones reportó el fallecimiento de siete reclusos en penales venezolanos porque no recibieron los medicamentos antirretrovirales en sus centros de reclusión.

Entre julio y septiembre de 2014 surgieron nuevas denuncias por la entrega de fármacos vencidos o a punto de vencerse en los centros de distribución de Maracaibo y del Hospital Vargas de Caracas. A comienzos de agosto, por ejemplo, quienes se atienden en el Vargas recibieron Lamivudina, elaborada por el laboratorio Heber Biotec en La Habana, Cuba, con fecha de vencimiento para el mismo mes en que fue entregada. Esas denuncias se suman a las ya reiteradas quejas por la falta de reactivos para la realización de pruebas especiales para seguimiento y control del VIH, como el conteo linfocitario de CD4 y de carga viral, en el sector público de salud.

El exministro de Sanidad y vocero de la Red Defendamos la Epidemiología Nacional, de la Sociedad Venezolana de Salud Pública, José Félix Oletta, apunta que la Lamivudina importada de Cuba no posee la certificación internacional de buenas prácticas para su elaboración, respaldo que emite la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios de México. Tampoco está incluida en la lista de medicamentos certificados por la Organización Mundial de la Salud, lo que constituiría una nueva vulneración de los derechos de las personas seropositivas.

Según Mauricio Gutiérrez, de Positivos en Colectivo:

Esta ley no es asistencial sino de protección. Por el hecho de poner en riesgo la vida de alguien el Tribunal Supremo de Justicia debería atender los amparos que podrían suscitarse por la falta de entrega de los medicamentos. El sistema público de salud es responsable de

muertes. Mientras las autoridades no hagan lo posible por evitarlas, esas muertes son de su entera y exclusiva responsabilidad.

Vacíos por resolver

Aunque numerosas organizaciones sociales de trabajo con VIH/sida participaron en la redacción del documento que prohíbe la discriminación, algunas de sus propuestas relacionadas con el estigma no fueron escuchadas. Una de ellas es la referida a la protección de las personas sexodiversas, consideradas vulnerables debido al estigma social existente sobre su estilo de vida. Como advirtió Feliciano Reyna:

Debilitaron un contenido referido a la igualdad y no discriminación hacia las personas por su condición de tener el VIH u orientación sexual, expresión e identidad de género, que son situaciones que afectan directamente a las personas con VIH producto del estigma previo. Pero incorporaron en las definiciones de grupos vulnerables a las personas sexodiversas, con discapacidad, privados de libertad y mujeres como grupo particularmente vulnerable.

Varias organizaciones sociales han pedido al Parlamento venezolano la redacción de una ley que proteja a ese segmento de la población. Incluso, la Defensoría del Pueblo dio muestras en 2013 de que existían avances en materia

Las organizaciones sociales han denunciado reiteradamente que faltan medicamentos, los que llegan son insuficientes y varios no se consiguen en ninguna de sus presentaciones, lo que obliga a romper el esquema de tratamiento habitual para mantener controlado el virus

de protección hacia ese grupo vulnerable. Hace un año, la titular de ese despacho, Gabriela del Mar Ramírez, anunció la creación de una Defensoría Especial para la Diversidad Sexual, hecho que no se ha concretado.

La funcionaria explicó que esa dependencia tendría por objeto la atención de denuncias y ofrecer respuesta a la vulneración de derechos de la comunidad sexodiversa, integrada por gays, lesbianas, bisexuales, trans e intersexuales. Tres años antes, la misma funcionaria había hecho el primer anuncio de creación de esa oficina, a propósito de la firma de un convenio con el Centro Nacional de Educación Sexual de Cuba.

ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)





0212-555.42.63 / 44.60 ediesa@iesa.edu.ve Venezuela presenta uno de los más borrascosos historiales económicos del continente. Sin embargo, un grupo significativo de empresas no solo ha logrado navegar en medio de la turbulencia, sino también llegar a buen puerto. ¿Cómo lo hicieron? Este valioso compendio de investigaciones y ensayos divulgativos ayudará al lector a comprender no solo cómo hicieron las empresas para sobrevivir, sino incluso cómo un puñado de ellas logró destacarse en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.

Los mermados hábitos de compra de los venezolanos

DULCE MARÍA RODRÍGUEZ Periodista

Carne, pescados y mariscos se han convertido en productos de lujo: son costosos y escasos. Sardina y avena son los más vendidos. En vegetales, en las hortalizas y frutas recae la mayor parte del costo de la cesta alimentaria.

LOS PRODUCTOS que más están comprando los consumidores son sardinas enlatadas y avena. El último informe de la Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos (Cavidea), sobre las ventas en toneladas de alimentos procesados, muestra que avena (53,8 por ciento) y sardina (17,1 por ciento) fueron los únicos rubros que registraron un balance positivo en las ventas durante el mes de mayo. Las cifras fueron reveladas en el estudio de tendencias que realiza mensualmente Cavidea entre sus agremiados, para evaluar el desempeño de los alimentos fundamentales en la dieta del venezolano.

El documento indica también que los rubros más afectados por la caída en la comercialización, desde las empresas hacia el sector al detal, son leche en polvo que retrocedió 49,9 por ciento entre mayo de 2013 y mayo de 2014, aceites comestibles con una caída de 34,3 por ciento, pastas con 30,4 por ciento y harina de trigo que registró una reducción de 14,4 por ciento en las ventas. Cavidea señala que también se vieron afectados los siguientes rubros: harina de maíz precocida (10 por ciento), atún (8,2), mayonesa (4,9), salsa de tomate (3,8), arroz (1,2) y margarina (0,4).

Las ventas de alimentos procesados retrocedieron por quinto mes consecutivo, luego de una pequeña mejoría en el último semestre de 2013. El informe detalla que para mayo de 2014 las ventas en toneladas descendieron entre cinco y seis por ciento, en comparación con el mismo período del año pasado. En marzo, la comercialización general de estos productos retrocedió 2,65 por ciento, en febrero 3,32 por ciento y en enero 2,73 por ciento.

Cavidea atribuye la caída a falta de materia prima importada, retrasos en la entrega de divisas y regulaciones que mantienen congelados los precios de varios productos, sin tomar en cuenta los altos costos de producción y mano de obra que se incrementan mensualmente. «Casi todas las empresas que procesan estos alimentos registraron fallas en insumos que son estratégicos para garantizar la continuidad de la producción. Sin envases de vidrio o de plástico, por ejemplo, no se pueden procesar ni comercializar mayonesas, aceites y otros alimentos», dijo un empresario de Cavidea.

También se registraron en los primeros cinco meses del año paradas de líneas de producción en empresas de alimentos debido a la escasez de materia prima como trigo, leche y otras. «La mayoría de las empresas tiene en su portafolio alimentos con precios regulados, pero no los pueden ajustar, pese a que los costos han subido hasta tres y cuatro veces, por la materia prima importada y por los distintos aumentos de salario mínimo, contrataciones colectivas, nuevas cargas laborales y fletes de transporte», expresó otro industrial del área.

Presupuesto familiar deficitario

El director del Centro de Documentación y Análisis Social de la Federación Venezolana de Maestros (Cendas), Oscar Meza, señaló que a los trabajadores les resulta cada vez más cuesta arriba comprar comida. La canasta alimentaria familiar aumentó 98 por ciento en un año. En agosto de 2014 se ubicó en 13.482,56 bolívares, lo que representa un aumento de 6,2 por ciento con respecto a julio. Advirtió que se requerirían 3,2 salarios mínimos para cubrir su precio. Según su investigación, ocho rubros aumentaron de precio: frutas, hortalizas, raíces, tubérculos y otros (25,1 por ciento), carnes y sus preparados (5,7), pescados y mariscos (3,8), salsa y mayonesa (3,8), grasas y aceites (2,4), cereales y productos derivados (1,0) y azúcar y sal (0,2).

Meza indicó que el rubro al que los trabajadores destinan la mayor parte del costo de la canasta (36,2 por ciento) es el de hortalizas, frutas, raíces, tubérculos y otros. En un año subió de 2.382,14 a 4.595,18 bolívares. El especialista atribuye este aumento a que los precios de esta categoría no están controlados. Aseguró que también es una consecuencia de las expropiaciones de tierras y de la caída de la productividad agroalimentaria. «Esto no quiere decir que estén comiendo más sano, solo que gastan la mayor parte del costo de la canasta en hortalizas y frutas por sus altos precios», acotó.

El segundo rubro de alimentos en el que más invierten los trabajadores es leche, queso y huevo. Esta categoría se lleva el 19,7 por ciento del costo de la canasta: 2.504 bolívares. El director del Cendas indicó que en la medida en la que aumentan los precios y se dispara la escasez el consumidor ajusta sus hábitos de consumo y deja de lado sus preferencias. Señaló como ejemplo que la ausencia de queso blanco duro y queso amarillo de las neveras de los supermercados ha ocasionado que los compradores prueben otros tipos de lácteos, sin importar su calidad. «Han surgido quesos artesanales, producidos sin registros sanitarios ni controles de calidad, que sustituyen los productos que tradicionalmente eran preferidos por las familias. Estas alternativas de alimentos, por lo general, cuestan más que los de fabricación industrial y requieren un desembolso de dinero mayor del cliente», dijo Meza.

Un lujo

Incluir proteínas animales en la dieta se ha convertido en un lujo. El informe del Cendas muestra que el precio de las carnes y sus preparados registran un alza de precios de 92,4 por ciento. En julio de este año los hogares pagaron 2.246 bolívares, lo que representa 1.078,6 más que en el mismo período de 2013. Esta categoría constituye el tercer grupo de alimentos que se lleva la mayor parte del costo de la canasta alimentaria (17,7 por ciento).

El precio del kilo de carne está regulado por el gobierno a 27,29 bolívares, pero es poco probable adquirirlo a ese precio. Para ello hay que llegar a las cuatro de la mañana a uno de los mercados municipales el día en que, según el número en que termine su cédula de identidad, le corresponda, y permanecer a la intemperie hasta que llegue su turno, con la esperanza de que todavía haya disponibilidad del producto.

En los supermercados o frigoríficos privados la carne se podrá adquirir entre 200 y 300 bolívares el kilo, lo que representa un sobreprecio entre 632 y 999 por ciento.

Este año la producción de carne de res en el país ha descendido entre 55 y 60 por ciento a causa de la sequía, lo que ha afectado el abastecimiento de este rubro, dijeron los ganaderos. Luis Hernández Guanipa, presidente de la Asociación de Ganaderos del Táchira, indicó que otras causas del descenso de la producción son la inseguridad jurídica y personal, y las políticas de regulación de precios establecidas por el gobierno. «La fijación del precio no toma en cuenta la inflación, el aumento de salarios o los costos de mantenimiento y siembra. Siempre tenemos un precio rezagado que no alcanza ni para los costos de reposición», indicó.

El ganadero señaló que, según un estudio de costos realizado en junio por el gremio, el costo de producir un kilo de carne es 55 bolívares, lo que contrasta con el precio oficial de la carne de res de primera que se ubica en 27,29 bolívares el kilogramo, de acuerdo con la *Gaceta Oficial* No. 40.169. Añadió que la caída de la producción se debe también al rescate de tierras que condujo a la expropiación de cuatro millones de hectáreas, de empresas ganaderas y empresas de suministros de semillas e insumos indispensables para el cultivo y cuido del ganado como Agroisleña y Agroindustria.

Hernández relató que hasta el año 2003 la producción nacional abastecía el país de carne y lácteos; a partir de ese

Los productos que más están comprando los consumidores son sardinas enlatadas y avena

año comenzó a entrar en déficit y en la actualidad cubre la mitad del consumo nacional. El resto de la demanda interna se intenta satisfacer con la importación de productos cárnicos de Colombia y Brasil. El pollo es la opción. Desde que el gobierno autorizó el incremento del pollo entero o picado a 43 bolívares el kilo, los negocios comercializan el producto a precio regulado y en la cuantía necesaria para satisfacer a los clientes.

Otro rubro que es casi suntuario es el de pescados y mariscos. Los trabajadores cancelaron en julio 1.400,18 bolívares por estos alimentos, mientras que en el mismo período del año pasado pagaron 873,88; es decir, en un año el precio de los productos de la categoría aumentó sesenta por ciento. Este rubro se lleva el once por ciento del costo de la cesta que analiza el estudio del Cendas.

Carbohidratos sin incremento

A los cereales y sus derivados los trabajadores destinaron también una parte importante del costo de la canasta: en julio gastaron en estos productos 939,6 bolívares, que equivalen a 7,4 por ciento. En el mismo mes del año pasado pagaron 565,9 bolívares, lo cual implica que el precio aumentó 66 por ciento. Sin embargo, el precio no varió con respecto al mes anterior.

Los consumidores también adquirieron granos (2,4 por ciento del costo de la canasta), azúcar y sal (2 por ciento), grasas y aceites (1,5), salsa, mayonesa y café (1). El informe del Cendas indica que el precio de los granos no varió en dos meses (309,08 bolívares) y destaca que la diferencia entre precios controlados y precios de mercado fue 450,5 por ciento, en julio, y en agosto descendió a 443,3 por ciento.

Hábitos de compra

El director del Cendas, Oscar Meza, afirmó: «Las preferencias y los gustos de los consumidores han quedado pulverizados por la escasez y la falta de variedad que se observa en los anaqueles de los supermercados. La gente compra lo que consigue, a veces sin considerar los estándares de fabricación». En un recorrido por cinco supermercados privados del este de Caracas, durante la primera semana de septiembre, se comprobó lo asegurado por el especialista.

Los consumidores dijeron que están adquiriendo los alimentos que ven en los anaqueles. Ya no seleccionan un producto por marca, calidad o fidelidad, sino que compran por rubros: leche en polvo, líquida entera o descremada, arroz, café o aceite, por ejemplo, sin importar la marca. Mariana Palacios, abogada y madre de dos niños, dijo: «Ya no considero la marca porque desaparecieron las que acostumbraba a comprar. Compro leche, cereales, café, aceite, arroz y las compotas que consigo. No he vuelto a ver Mazeite, Abecitos o leche Vida».

Otro hallazgo se refiere a la frecuencia de compra de productos de la cesta alimentaria: cualquier momento en función de lo que se consigue. Los compradores en supermercados privados aseguraron que la escasez no les permite planificar un mercado quincenal o mensual, debido a la incertidumbre acerca de la disponibilidad de los diferentes alimentos. «Voy casi todos los días al automercado. Siempre me queda pendiente algo por conseguir. No se pueden obtener todos los alimentos en un solo lugar», contó Carmen Román, ama de casa.

También relataron que ha cambiado la dinámica de compra. El abastecimiento de productos para satisfacer la necesidad básica de alimentación es una prioridad. Aunque no hayan previsto comprar un determinado producto en la lista de compra del día, si lo ven se lo llevan y en las cantidades que permite el establecimiento, porque piensan que otro día no estará disponible en el anaquel. «Lo que veo lo compro y en la cantidad que permite el comercio, porque casi siempre limitan la compra a una determinada cantidad de productos», aseguró Pedro Fernández, ingeniero.

Los compradores dijeron también que seleccionan el lugar de compra según el inventario y la variedad de mercancía del establecimiento. La atención del personal no es tan valorada. Además, toman en cuenta la cantidad de personas en fila para cancelar la cuenta y el tiempo que tendrían que destinar a la cola para reponer allí los alimentos.

Otro cambio en la forma de realizar la compra de víveres se refiere a las redes de familiares y amigos. Los clientes dijeron haber organizado grupos, gracias a las redes sociales, para ubicar algún alimento especial que sea indispensable para ellos o para algún miembro de su familia. Tal es el caso de la leche deslactosada o descremada, y las compotas, entre otros.

Escasez: la piedra en el zapato

El Banco Central de Venezuela (BCV) tiene cinco meses que no revela el índice de escasez. Según la última estadística publicada, la situación se ha agravado en este año. En marzo se ubicó en 29,4 por ciento, mientras que el último dato reportado en enero ubicó la escasez en 28 por ciento (una variación de 1,4 por ciento).

El informe del BCV señaló que para el tercer mes del año 19 rubros de consumo básico registraban «serios problemas de abastecimiento». Cinco meses después, datos del Cendas muestran que la situación persiste. En agosto, 16 productos presentaron problemas de escasez: leche en polvo, sardina enlatada a precio regulado, pollo, carne de res a precio regulado, margarina, azúcar, aceite de maíz, queso amarillo, queso blanco Santa Bárbara, arroz, harina de trigo, pastas alimenticias a precio regulado, harina de maíz, mayonesa, café y pan. Se presentan fallas en 27,6 por ciento de los 58 productos que contiene la canasta.

Una oportunidad para los cerveceros artesanales

LUIS MARTÍNEZ Periodista

El movimiento de la cerveza artesanal está creciendo. Sus entusiastas integrantes se preparan para presentar una propuesta de ley para operar de manera industrial y convertirse en una fuente de empleos e impuestos.

HACER UNA CERVEZA es algo sencillo. Se necesitan, básicamente, cuatro ingredientes: cebada, agua, levadura y lúpulo. A partir de allí, se pueden agregar otros ingredientes para hacer infinitas combinaciones de sabores y olores. Los especialistas dicen que pueden lograrse, incluso, más variedades que en el caso del vino. El problema es que hacer cerveza es como cocinar: conseguir el punto perfecto siempre es cuestión de práctica. Así que habría un quinto ingrediente: paciencia.

¿Por qué, si esto es así, en el mercado nacional solo se ve un tipo de cerveza (pilsen)? En realidad hay que mirar con cuidado, porque hay varias opciones: las más conocidas son Destilo y Tovar (que ofrecen cervezas ale y hefeweizen, respectivamente); pero, aparte de ellas, hay unos entusiastas que, a pesar de tener aún una producción muy pequeña (no llegan ni al uno por ciento de la producción), ofrecen otros sabores posibles y con un toque nacional de la bebida lupulosa. Son los entusiastas de las cervezas artesanales: un movimiento que en los últimos años ha crecido de una manera importante, no solo en Venezuela sino en otras partes del mundo como Uruguay, España y Estados Unidos.

Hay un problema en Venezuela: el movimiento cervecero artesanal no tiene un marco legal que lo respalde, por lo que encuentra muchas limitaciones para su definitivo despegue. Pero los entusiastas cerveceros artesanales quieren superar estas limitaciones y, desde 2012, se están reuniendo para constituir la Asociación de Cerveceros Artesanales (ACAV), creada formalmente en junio de 2013. Alexander Jiménez es el presidente de este grupo que no es, por los momentos, una cámara sino un grupo de personas que quieren promover una cultura cervecera responsable, incentivar la producción y lo más importante:



Queremos proponer una ley que llene los vacíos de un producto como este. La ley venezolana está hecha para industriales y no caben las microempresas. Por otro lado, cerveza artesanal no quiere decir que es un producto precario, sino que tienes un nivel de producción pequeño, con cierta industrialización, que de igual forma nunca llegará a los niveles de las grandes empresas del país. Ni de cerca.

Jiménez explica que existe un marco legal para los licores artesanales, donde la cerveza artesanal no tiene cabida porque si llegara a producir más de 20.000 litros al año dejaría de ser artesanal. Por ejemplo, en Estados Unidos, una sola compañía artesanal puede producir dos millones de litros al año y sigue siendo artesanal, pues no llega a una producción importante en el mercado nacional. Es un problema que hay que solventar, dice el presidente de la ACAV.

«Por lo general los cerveceros artesanales son empresas familiares que pueden pagar impuestos, pero no como si fuera una típica industria cervecera». Jiménez se refiere a la situación que viven las empresas Destilo y Tovar que, a pesar de tener una producción importante, entran en la categoría de cerveza artesanal, pero pagan impuestos como una industria normal.

Las tasas de impuestos son planas y Tovar y Destilo, que tienen una producción más o menos grande, han tenido que ajustarse al control y el seguimiento que el gobierno impone a Regional o Polar. Ellos, con un día de producción, pueden pagar todos los impuestos, mientras que Tovar y Destilo tienen que trabajar veinte días para pagar los mismos tributos. Eso explica, además, que sean más caras en el supermercado. En todos los demás países donde hay un movimiento artesanal importante se ha establecido un marco legal impositivo lógico: impuestos según su producción.

El problema legal tiene otras aristas, más allá del impositivo. No puedes producir y vender en el mismo sitio, por lo que no se pueden instalar los llamados *brewpub* o restaurantes que producen su propia cerveza, para que el cliente pruebe la llamada «cerveza de la casa». La legislación venezolana dice que debe haber 75 metros de distancia entre la fábrica y el sitio donde se va a vender la cerveza.

Jiménez repite que la producción cervecera artesanal es muy pequeña. De la producción nacional anual (unos 180 millones de hectolitros, sin contar la producción de Destilo y Tovar), los cerveceros artesanales no llegan a producir ni el 0,001 por ciento. «No tenemos impacto ni somos competencia de nadie», dice.

Como negocio es una gran oportunidad, por supuesto. Para llegar al uno por ciento de la producción nacional

-otografías: Laura Morales

necesitaríamos, además de contar con la producción de Tovar y Destilo, otras 44 empresas iguales. Con eso, solo llegaríamos a ese uno por ciento, por lo que las cerveceras industriales no deberían sentirse amenazadas con problemas de mercado. Además, son cervezas totalmente distintas: las industriales son refrescantes, mientras que las artesanales son para el deleite. Así que no competimos por mercado ni por función.

Una propuesta

La asociación está ahora en la preparación de una propuesta de ley que espera presentar a finales de 2014. Explica Jiménez que se están reuniendo con todos los sectores participantes para escuchar opiniones y así consignar un proyecto que los represente a todos. «Nuestro interés es que se pueda instalar en el país una industria de la cerveza artesanal, para crear empleos tanto directos como indirectos. Hemos contactado incluso al Seniat porque nuestra idea es pagar más impuestos y crear más empleos».

Hasta los momentos, la ACAV cuenta con 69 miembros en toda Venezuela y 42 marcas, lo que representa un gran crecimiento, que no ha parado. En el país, los sabores cerveceros van en aumento. Vanessa Rolfini escribió en la revista *Estampas*:

Hace más de una década la Cervecería Tovar apenas arrancaba con Kilian de Fries como maestro cervecero. Luego irrumpió Destilo y al poco tiempo se fueron filtrando nombres de etiquetas que sonaban casi clandestinas, en botellas de un litro, con diseños atrevidos y divertidos, que ofrecen en copa una gama sensorial inesperada (Rolfini, 2013).

Rolfini describe el amplio marco de sabores que puede ya observarse en el país con la irrupción de los cerveceros artesanales:

En Venezuela, el mercado industrial ofrece, básicamente, las rubias tipo *lager*, como las pilsen, que son frescas, bajas en amargor y relativamente livianas. Por su parte, las artesanales abarcan un amplio espectro donde predominan las *ale* (*pale*, *brown*, *red*, *amber*, *pumpkin*, *golden*, *blond*, *stout*, *IPA*, *ESB*, *hefeweizen*, *porter*) y, en menor medida, las *lager*. La mayor parte de los cerveceros reside en Caracas, a los que se suman los de otras ciudades como San Felipe, Mérida, Cabudare, Maracaibo, Trujillo, la Colonia Tovar, La Victoria y Valencia.

En promedio, las marcas artesanales establecidas tienen una producción que varía entre 200 y 800 litros al mes. Todo comienza con el «boca en boca» entre familiares y amigos. Pero las redes sociales se han convertido en la forma ideal de dar a conocer los productos y establecer una línea de comercialización que, por los momentos, está adaptada al tamaño de la producción. También hay algunos bodegones, restaurantes y bares que han empezado a vender tímidamente estas cervezas, por lo que ya no es tan difícil toparse con una cerveza artesanal.

Para armonizar

Que no compiten con las cervezas refrescantes queda claro en la explicación de Luis Roa, de la Cervecería Tepuy (Valencia) sobre la idea que mueve a los cerveceros artesanales:

Va dirigida a grupos muy particulares... No somos una competencia para una cerveza tradicional. Nuestra bebida funciona más como un sustituto del vino. No queremos

UNA MUESTRA DE CERVECEROS ARTESANALES

ONA MOLSTRA DE CE	ITTEOLITOS AITTESAI	
Nombre	Twitter	
Norte del Sur	@VENortedelSur	
Old Dans	@Olddans	
Cacri	@CervezaCacri	
Dos Leones	@Dos_leones	
Териу	@CervezaTepuy	
Dakonon's	@Dakonons	
Brew La Cerveza Artesanal	@Brew_artesanal	
Musa	@cervezasmusa	
Cervezas caseras	@cervezascaseras	
Pisse des Gottes	@PissedesGottes	
Yaracuy	@CervezaYaracuy	
Hellriegel Beer	@Kitcervecero	
Nido de Kuntur	@hansgrafbogran	
Coloniera	@CColoniera	
Avila	@CervezaAvila	
Mito	@Mitobrewhouse	
Black	@CerveceriaBlack	
Tovar	@CervezaTovar	
Keger	@cervezakeger	
Corsaria	@CervezaCorsaria	
Cask	@Caskbier	
Hagel's	@Hagelshauer1	
Pilger	@cervezaPilger	
Kuikas Brewers	@kuikasbrewers	
Doble A	@cervezadoblea	
Nativa	@Cerveza_Nativa	
Destilo	@CervezaDestilo	
Macarena	@BirraMacarena	
Micro Birrería Clandestina	@MBClandestina	
Nördlich	@cerveceria_jjc	
Falcon	@Cervezafalcon	
Valencia	@valenciabier	
Cerveza LeGer	@cervezaleger	
Zythum y Barley Beer	@ZythumBeer	
Logia 42	@lalogia42	
Cerveceria Troviz	@CerveceriaTrovi	
Social Club	@Socialclubyzla	

Fuente: Asociación de Cerveceros Artesanales de Venezuela (@ACAVzla).

PNL PARA TU CALIDAD DE VIDA

CON EL COACH ALFREDO C. ÁNGEL

¿Eres un fumador regular?

¿Dejar de fumar es lo que quieres?

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

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

Tú puedes crear hoy el bienestar que quieres.

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

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

INTEGRIDAD • RESPONSABILIDAD • CRITERIO PROFESIONAL



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

Atiendo grupos de, mínimo, cinco personas en Caracas, Valencia, Maracaibo, Maturín, Puerto Ordaz y Margarita tenerla para emborracharse, sino más bien para crear una comunidad que destaque su sabor, su fuerza como en otros países del mundo, pero con nuestro toque nacional (Amesty, 2014).

Por eso es importante, también, conocer sobre las armonías que se pueden hacer con estas cervezas; es decir, con cuáles comidas disfrutarlas más.

Las más complejas, como la tipo *ale* (en especial, las oscuras), van bien con asados, guisos, incluso con las hallacas. [Vanessa] Barradas (*sommelier*) sostiene que «los pasapalos, como tequeños y empanaditas, son una asociación clásica, al igual que los platillos con picante. Pero sorprenden algunas combinaciones atípicas entre las tipo *porter* y el chocolate, eso abre posibilidades con los postres» (Rolfini, 2013).

Una cosa importante de la cerveza artesanal es saber servirla. A diferencia de la industrial, cuyo sabor es homogéneo y no requiere un vaso especial para apreciarla, la cerveza artesanal no solo puede armonizarse con las comidas sino que también debe respetarse cómo servirla.

Entre los errores más comunes en el servicio está eliminar la espuma, que es un descriptor muy importante sobre el tipo y la calidad de la bebida; además, evita que se oxide la cerveza. Otro aspecto a cuidar es la temperatura: «Es un error servirla demasiado helada porque no se aprecia el sabor. Las tipo *lager* (comunes en Venezuela) requieren de 5 a 6 C° y las *ale*, de 9 a 10 C°», concluye Barradas (Rolfini, 2013).

A la venezolana

El movimiento cervecero artesanal nacional busca no solo hacer buenas cervezas sino también presentar una propuesta individual, que destaque; para que disfrutar una cerveza artesanal no sea siempre lo mismo, sino una aventura, una búsqueda constante de sabores. Luis Finol, de Cerveza Nativa (Maracaibo), dice algo que debe representar a la mayoría de los cerveceros artesanales venezolanos:

Usamos varios estilos, entre ellos el alemán, el inglés y el irlandés, pero diseñamos nuestras recetas no tan apegados a ellos, sino que los usamos como base para nuestras recetas. Tratamos de que los sabores sean más tropicalizados porque queremos que nuestra cerveza sepa al café que se bebe uno en las mañanas en Maracaibo, que se identifique fácilmente. Queremos dar otro matiz a la cerveza (Amesty, 2014).

Eso es lo que destaca Alexander Jiménez como presidente de la ACAV: no solo buscan ser especiales y únicas, sino también lograr un alto grado de calidad: «Nuestras cervezas artesanales tienen mucha calidad, gente conocedora las prueba y sabe que nuestra calidad no es inferior a ninguna otra cerveza artesanal de otros países».

REFERENCIAS

- Amesty, A. (2014): «Conoce cómo se hacen las cervezas artesanales en Maracaibo y San Francisco». Panorama, 8 de junio. http://panorama. com.ve/portal/app/push/noticial14712.php. Consulta: 25 de septiembre de 2014.
- Rolfini, V. (2013): «Cervezas artesanales con sello venezolano». Estampas, 8 de diciembre. http://www.estampas.com/cocina-y-sabor/131208/cervezas-artesanales-con-sello-venezolano. Consulta: 25 de septiembre de 2014.

Producir espectáculos en un país en crisis

ÁNGEL RICARDO GÓMEZ Periodista

Crear cualquier producto y llevarlo al consumidor se vuelve cada vez más difícil en el mercado venezolano. En el negocio del espectáculo la situación no es diferente. Sin embargo, hay un grupo de emprendedoras que comparten sus papeles de esposas y madres con la producción de espectáculos y, lo que es más importante, son exitosas.

EN UN REPORTAJE del diario *El Nacional* de 2012 Carolina Rincón dijo: «Intento ser una productora creativa, no solo la persona que consigue dinero». Para el momento, la productora del Grupo Actoral 80 contaba unas veinte obras montadas. Sus méritos en la producción la llevaron a ser nombrada, en febrero de 2014, directora artística del centro cultural BOD. En aquella breve entrevista, la esposa del actor Héctor Manrique, con quien tiene dos hijas, decía: «Para mí, el teatro no se hace por una necesidad económica, sino por un requerimiento del alma de expresarse, de decir cosas. Al final, de eso se trata el teatro: de ser mejores personas».

La clave más importante para la producción de espectáculos parece estar en lo no cuantificable. Podrían hacerse tesis de grado, libros y tratados sobre planes y estrategias, pero mujeres como Carolina Rincón, Jorgita Rodríguez o Sonia Villamizar producen porque se enamoran de los proyectos, porque les gusta producir ideas y trabajo para los demás, porque no podrían hacer otra cosa en la vida.

La obra *Toc Toc* de Laurent Baffie, producida por Villamizar y su socio Eduardo Fermín, estuvo en cartelera desde 2011 con más de 150 funciones en las que fue vista por unos 40.000 espectadores. Sonia Villamizar, casada y con un hijo, arrancó como productora en 2009 con la comedia *En la cama* de José María Muscari. La acompañaron en una primera temporada los actores Jean Carlo Simancas, Carlota Sosa, Antonio Delli y Catherina Cardozo, bajo la dirección de Xiomara Moreno.

«Primero está el instinto de saber cuál es el montaje adecuado», comenta la actriz y productora. «Una vez que tenemos claro eso, viene la segunda parte: saber que contamos con un buen elenco, que la gente quiera ver. Si no es todo el elenco, debes tener unas grandes figuras allí. Aunque el éxito nadie sabe dónde está, eso lleva gente a la sala». A estos ingredientes agrega un buen texto, un director y una sala que tenga el público objetivo, no la mayor cantidad de público posible.

Villamizar cree que hay un perfil del espectáculo rentable en Venezuela: la comedia. «En un país como el nuestro es importante, imprescindible. Al venezolano le gusta divertirse, pero tratamos de que haya contenido también». La actriz y productora apunta a la calidad de sus puestas en escena, pues el espectador es exigente. «Uno tiene que tratar de presentar un espectáculo digno, que no se vea un poco de cosas puestas allí, *amateur*. Es importante un buen texto, unos buenos actores, pero la producción también. Yo he visto que a la gente le gusta ver más actores; aunque, como nada está escrito, Mimí Lazo estrenó su monólogo de *El aplauso va por dentro* en 1996 y todavía lo presenta».

Jorgita Rodríguez tiene mucho más tiempo en la producción. Ya son veinte años en los que ha producido comedias para adultos, teatro infantil, clásicos y, más recientemente, stand up comedy. Además, es esposa y madre de dos hijos. Al igual que Villamizar, siente que la comedia con actores reconocidos es el tipo de espectáculo que tiende a ser más rentable. «Ahorita se evalúan muchas cosas. El tema político es fundamental, por ejemplo, ya ni siquiera en cuanto al contenido de la obra, sino a la filiación de tus actores. Si una figura está comprometida con una tendencia, ya eso hace que haya anunciantes a quienes sencillamente no les interesa», comenta.

Apuntar al anunciante

¿Cómo llegar a un anunciante en un entorno donde la inversión ha disminuido? ¿Cómo ofrecer una oportunidad de negocio cuando los productores no tienen mercancía en los anaqueles ni marcas que promocionar? Tales son algunos de los retos de estas productoras.

Sonia Villamizar diseña diversos planes para los potenciales anunciantes: les ofrece espacios como presentadores del espectáculo, presencia de la marca en el material promocional y en redes sociales, publicidad por emplazamiento en los casos que aplique o entradas de cortesía que los inversionistas pueden obsequiar a clientes y proveedores. «Ya

Sonia Villamizar: «Los anunciantes son importantes siempre porque, sin importar cómo se comporte la taquilla, ya estás cubierto. Si es así, y además la taquilla se comporta bien, ¡es perfecto!»

tenemos cinco años produciendo obras de éxito y usamos ese *background* con el anunciante. El elenco es importante, eso garantiza que va gente que, a su vez, se va a enterar de su producto. Aunque el teatro no es masivo hay marcas a las que les interesa mostrarse», explica Villamizar.

Jorgita Rodríguez, por su parte, agrega que ya ni siquiera se aspira a patrocinios en metálico, sino que se apunta a los intercambios.

Es importante el aviso de prensa, el pago de la publicidad exterior... Ya el tema de «dame 150.000 para montar el proyecto» no lo maneja nadie. Puedes ver producciones con 200 logos abajo (en el afiche, por ejemplo), pero dan 1.000 o 500 bolívares, ¡una cosa vergonzosa! No se pueden regalar los espacios. Es más efectivo que tú recibas un aviso semanal y no te enteras si ellos lo compraron en un centavo o en dos millones, pero lo tienes allí, es dinero de verdad.

MALETA DE PRIMEROS AUXILIOS

Perfil del productor: debe saber gerenciar, no bastan las ganas, apunta Sonia Villamizar. «Debe ser ahorrativo y estirar el dinero como lo hacen las amas de casa». Jorgita Rodríguez agrega:

El productor debe tener un sentido común, vivir con él, nacer con él. Luego, manejar todo lo que un empresario conoce, saber del punto de equilibrio, conocer un poco de economía, algo de cultura general, por lo menos ser un paquete que sepa un poco de todo, de música, de dirección... El productor tiene que curtirse en todos los aspectos: sonido, iluminación, escenografía, al menos para que sepa de lo que le hablan.

El equipo mínimo: Rodríguez y Villamizar coinciden en que para el arranque de un proyecto bastan un director, un luminito, un asistente de dirección, un asistente de producción y el jefe de prensa. Para proyectos más ambiciosos (de época, por ejemplo) se contratan vestuaristas, maquilladores, compositores musicales...

El capital: el capital más grande es el proyecto mismo, para Jorgita Rodríguez. «Para mis proyectos de 2015 tengo que buscar mi crédito como cualquier empresa, manejarme como una economía seria, y no como buhonería. La idea es que tengas recursos iniciales para trabajar sin tener que sacrificar mercado, salud, y otros rubros». Sonia Villamizar lanza una cifra: el productor que comienza debe tener un respaldo de al menos 100.000 bolívares



Tania Sarabria en La tía Chucha, de Fausto Verdial. Dirigida por Vladimir Vera y producida por Jorgita Rodriguez.

Lo cierto es que siempre debe haber anunciantes, porque depender exclusivamente de la recaudación de taquilla es cuesta arriba, según ambas productoras. Villamizar dice: «Los anunciantes son importantes siempre porque, sin importar cómo se comporte la taquilla, ya estás cubierto. Si es así, y además la taquilla se comporta bien, jes perfecto!».

Jorgita Rodríguez apunta que, en Caracas, solo con taquilla no se gana. «Lo que se ha convertido en un negocio es poder vender funciones en el interior del país. Caracas funciona como inversión, como plaza para dar a conocer el trabajo, para luego llevar el producto al interior y sacarle la utilidad. Así que el tema del *sponsor* en Caracas es fundamental».

Más allá del boca en boca

«Boca en boca» es el método de promoción más primitivo, económico y seguro de productos culturales. Consiste en la recomendación que hacen, entre sus amigos y conocidos, aquellos que vieron la pieza y les gustó. Pero estas productoras no se fían solo de este mecanismo.

Jorgita Rodríguez tiene mucha confianza en las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram). No obstante, prevé desde el inicio de la producción la contratación de un agente de relaciones públicas que garantice la promoción del estreno en diversos medios tradicionales (diarios impresos, revistas, radio, televisión, páginas de internet). «El jefe de prensa es fundamental, más que el aviso, y la proporción es del cielo a la tierra: aunque el aviso te cueste lo mismo que el jefe de prensa, me quedo con el segundo, porque te garantiza por lo menos tres meses en distintos medios».

Rodríguez creó, además, un medio propio: www.vayaalteatro.com. «Tiene seis años de primera en los buscadores cuando accedes a la categoría teatro en Venezuela. Esta pá-

Jorgita Rodríguez: «El jefe de prensa es fundamental, más que el aviso, y la proporción es del cielo a la tierra: aunque el aviso te cueste lo mismo que el jefe de prensa, me quedo con el segundo, porque te garantiza por lo menos tres meses en distintos medios»

gina es un aporte a mi medio teatral, que me ayuda a mí y a todos». Villamizar tiene especial confianza en lo tradicional: «Las redes sociales son muy importantes, pero no debes descuidar lo otro; yo creo mucho en el volante que la gente recibe en su mano, porque hay gente que no se mueve tanto por redes sociales». Considera, al igual que Rodríguez, que desde el inicio de la producción debe contratarse a un jefe de prensa.

Tropezar y seguir adelante

Muchos son los problemas que suelen presentarse en el mundo de la producción. Sonia Villamizar enumera algunos de sus principales obstáculos. «A veces no es fácil lograr ciertas cosas: quieres, por ejemplo, extender la temporada y de repente algún actor te dice que no sigue; eso implica volver a comenzar, otro gasto. Puede pasar también que tienes una temporada que está llenando y te dicen del teatro: "Bájate"».

Para la productora de *Taxi*, *El espíritu burlón* y *Dramas* y caballeros es importante el tiempo que dura una obra en temporada en términos de retorno de inversión y utilidades. «Si la obra ha sido exitosa, el teatro debería extender un mes más. ¿Cuál es la temporada óptima? Puedes recuperar en menos tiempo, pero seis meses es perfecto porque te permite ganar algo», afirma Villamizar y agrega otras realidades: «Ahora tenemos muchos retos; por la inseguridad, tenemos que bajar los horarios. Un viernes, por ejemplo, es difícil para el público llegar. Sin embargo, no me quejo». Sí se queja del costo de las entradas, las que considera bastante económicas.



Escena de Taxi, de Ray Cooney. Dirigida por Juan Souki y producida por Sonia Villamizar y Eduardo Fermín.

Jorgita Rodríguez suscribe la queja por el costo de los boletos: «Una entrada cuesta entre 300 y 400 bolívares, no puede pasar de allí, y los teatros tienen de 250 a 300 butacas». Para Rodríguez hay otros escollos; por ejemplo, la proporción de ganancias entre las salas de teatro y los productores: algunos van 50-50 y otros 60-40, a favor de las salas.

Las salas tienen que ponerse a tono con la realidad del productor. Estas no pagan publicidad ni elenco; y, si tienen espectáculos, con un asistente que vaya a la sala van ganando, porque ellos obligatoriamente deben abrir, encender luces y pagar personal. El grupo de teatro con una sola entrada no paga nada y, de paso, hay que darle la mitad de esa entrada a la sala. Es injusto, desproporcionado.

Rodríguez señala un problema que a veces se presenta por error de los productores: regalar el espacio a los anunciantes en los espacios de la obra, volantes, programas de mano, afiches, pendones, vallas, redes sociales, publicidad...

Tenemos que aprender a demostrarnos a nosotros mismos que lo que hacemos se ubicó en un lugar que puede ser un perfecto sustituto de costos enormes en otros medios. Entonces, por qué regalar espacios. Los periódicos no regalan sus espacios, por ejemplo. Es necesario depurar ya esa cantidad de logos que lo que hacen es interrumpir la posibilidad de ofrecer una buena imagen. No debería estar en una producción, si cuando sumas no te dan algo considerable y decente para estar allí.

El verdadero motor

Capital, inversión, retorno, utilidad, punto de equilibrio, objetivos, estrategias, poco servirán si no se tienen otras cua-

lidades intangibles. Jorgita Rodríguez, quien ha producido desde *Que me llamen loca* con Tania Sarabia hasta la gira más reciente de Luis Chataing con *Fuera del aire*, siente que el productor debe estar movido por el sentido común, la lógica, la humanidad, la decencia,

No es lo mismo un empresario del espectáculo que un productor. Un productor va a velar no solo por el espectáculo sino también por las condiciones más beneficiosas para el artista, para su asistente. Muchas veces el

Carolina Rincón: «Para mí, el teatro no se hace por una necesidad económica, sino por un requerimiento del alma de expresarse, de decir cosas. Al final, de eso se trata el teatro: de ser mejores personas»

empresario descuida esto porque está más pendiente del dinero que va a ganar o perder. Hay presentaciones, por ejemplo, en las que la taquilla está baja y yo renuncio a lo que pueda ser mi ingreso y se lo cedo a mis artistas, sobre todo a los más viejitos.

Sonia Villamizar, por su parte, confiesa: «Me picó este gusanito de la producción porque yo siempre he querido ser generadora de cosas. Un día me dije: "Hay obras que yo quiero hacer y no quiero esperar a que me convoquen". Yo soy actriz pero me encanta producir. Además, generas trabajo para otra gente, y eso me nutre mucho».

No piense el lector que la producción de espectáculos es solo amor al arte. Las trayectorias de cinco y veinte años de Villamizar y Rodríguez, hablan de rentabilidad.

PUNTO BIZ

El nuevo mercadeo

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

El nuevo consumidor tiene mayor acceso a información, de manera que está en menor desventaja que sus antecesores, al disminuirse las asimetrías entre oferentes y demandantes, propias de los mercados tradicionales.

l analizar las tendencias globales del mercado se identifican importantes cambios en el comportamiento de los consumidores; particularmente, su forma de acceder a los medios y consumir los contenidos. Algunos de esos cambios están cambiando la forma de hacer el nuevo mercadeo.

Cambios en el consumidor y los medios

- 1. Fragmentación de medios. Los consumidores están expuestos a medios de comunicación de los cuales reciben contenidos y también información de las marcas. Televisión, radio, impresos y medios digitales se han atomizado. Así, una marca que quiera llegar a determinada audiencia tendrá que utilizar más medios de los que solía usar hace diez años.
- 2. Proliferación de pantallas. Con el crecimiento de los computadores y, sobre todo de los dispositivos móviles con acceso a internet (teléfonos inteligentes, tabletas y consolas de videojuegos), los consumidores ya no dependen de los medios tradicionales (y sus soportes) para recibir información, sino que la buscan activamente cuando la necesitan; para eso emplean varios dispositivos simultáneamente en la llamada *multiscreen*.
- 3. Movilidad de las comunicaciones. Los consumidores se conectan a internet desde dispositivos móviles en cualquier lugar, incluidos los puntos de venta. Este fenómeno ha dado pie al llamado in-line shopping (conjunción de in store, en la tienda, y on line, en internet), en el que los consumidores se conectan a internet en el punto de venta para buscar información que apoye su proceso de decisión de compra.
- 4. Consumidores como medios. Con el desarrollo de los medios sociales se democratiza la creación de contenidos y muchos consumidores y marcas publican contenidos. Si bien este contenido no viene ne-

- cesariamente a desplazar los contenidos editoriales (como algunos pensaron) sí influye en las decisiones de compra de los consumidores. Las recomendaciones siempre han sido importantes, en unas categorías más que en otras, pero con los medios sociales su alcance aumenta.
- 5. Consumidores más responsables. Los consumidores actuales, y principalmente los nativos digitales, valoran a las empresas responsables con el ambiente y a las compañías transparentes que se comunican sin engaños. Están más dispuestos a denunciar a las empresas que no son responsables. También son consumidores que quieren alimentos sanos (quieren alimentarse sana-

Una marca que quiera llegar a determinada audiencia tendrá que utilizar más medios de los que solía usar hace diez años

mente, pero de una manera práctica) y se ejercitan regularmente.

Consumidores más informados

Como consecuencia de estos cambios se puede decir que el consumidor es definitivamente otro. Este nuevo consumidor tiene mayor acceso a información, de manera que está en menor desventaja que sus antecesores, al disminuirse las asimetrías entre oferentes y demandantes, propias de los mercados tradicionales. Adicionalmente, tiene el poder de articularse en comunidades para emitir sus opiniones o defender sus derechos de una forma mucho más eficiente.

Para los anunciantes es más difícil captar la atención de estos consumidores, porque están expuestos a grandes volúmenes de información y, además, poseen en muchos casos tecnología para evitar muchos mensajes invasivos. En consecuencia, las marcas deben moverse de un modelo *push*, en el que los

mensajes comerciales se empujan por interrupción, a un modelo *pull*, en el que las marcas crean contenidos de valor para sus audiencias.

En un contexto tan distinto es evidente que la forma de hacer mercadeo no puede ser la misma que sugerían los libros clásicos de mercadeo. Es cierto que algunos principios básicos se mantienen, pero surgen nuevos conceptos. Reconocidas publicaciones, como *Harvard Business Review* (Arons, van den Driest y Weed, 2014; Brinker, y McLellan, 2014; Joshi y Giménez, 2014), *Strategy* + *Business* (Egol, Peterson y Stroh, 2014) y *McKinsey Quarterly* (Louth, 1966), han dedicado artículos a las características de la nueva función del mercadeo en las empresas.

Pilares del nuevo mercadeo

El estudio «Marketing 2020» —realizado por EffectiveBrands, ahora Millward Brown Vermeer, en sociedad con la Asociación Nacional de Anunciantes de Estados Unidos, la Federación Mundial de Anunciantes, Spencer Stuart, Forbes, Metrix Lab y Adobe-incluye más de 350 entrevistas en profundidad con presidentes de empresas, gerentes de mercadeo y líderes de agencias, así como más de 10.000 encuestas en línea con ejecutivos de mercadeo de 92 países. Publicado por la revista Harvard Business Review (Arons, van den Driest y Weed, 2014), el estudio identificó tres prácticas ganadoras en el nuevo mercadeo:

I. Más información para mejores ideas. Los mejores de la clase en mercadeo están utilizando la información de los consumidores para crearles valor. Aunque esta práctica luce obvia, muchas empresas están inundadas de información de los clientes, pero no saben cómo utilizarla para comprender sus necesidades y satisfacerlas. Entre las fuentes de información se encuentran no solamente las investigaciones de mercado tradicionales, sino también la minería de datos y el

PUNTO BIZ

- análisis de las métricas de la red y los medios sociales.
- 2. Posicionamiento con propósito. Los consumidores son responsables y, por ello, valoran más las empresas que tengan un propósito social; además, se puede lograr un potencial viral que lleve a los consumidores a divulgarlo en sus redes sociales. La responsabilidad es uno de los tres tipos de contenidos en internet con mayor potencial viral (junto con el humor y las emociones). Pero, más allá de ver la responsabilidad social como una oportunidad de mercadeo (que lo es: cause marketing), las empresas deben verla como una obligación de esta época frente al «nuevo consumidor».
- 3. Experiencia total. Los consumidores no compran solamente productos sino también experiencias. Las marcas exitosas en mercadeo están entregando ofertas personalizadas y, además, están profundizando en las relaciones con los clientes mediante nuevos puntos de contacto. Pronto se hablará de

una nueva métrica para el mercadeo que mida la participación en las experiencias (share of experience, en lugar de los clásicos share of voice y share of wallet).

Adaptación del departamento de mercadeo

En la mayoría de las compañías, la estructura organizacional para la función del mercadeo no ha cambiado mucho en los últimos años, más allá de incorporar un recurso para el manejo de los medios digitales (por ejemplo, un gestor de comunidades). Pero el nuevo mercadeo exige que la estructura se ajuste a la estrategia. Eso implica contar con un mercadeo mucho más familiarizado con las aplicaciones: se habla de un nuevo «tecnólogo jefe de mercadeo» (chief marketing technologist) que sepa sacar provecho de la información.

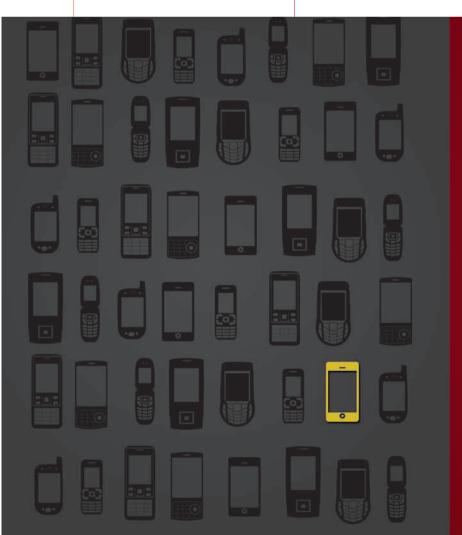
También es necesario un conocimiento profundo de los nuevos medios y el mercadeo de contenidos. La investigación acerca de los consumidores debe realizarse desde una nueva perspectiva, que incluya cómo buscan la información que influye en sus deci-

siones de compra y cómo se relacionan con sus pares en los medios sociales. Pero no solamente el departamento de mercadeo debe ajustarse para garantizar que se cuenta con las competencias clave; también debe revisarse la forma de relacionarse con los proveedores: deben ser más aliados que proveedores o será muy difícil competir.

La invitación es a reflexionar acerca de los principales cambios que están ocurriendo en los mercados y cómo puede ayudar el mercadeo desde su posición. Esto requiere cambios en su estructura y apoyarse en aliados estratégicos, tanto internos como externos.

Referencias

- Arons, M., F van den Driest y K. Weed (2014): «The ultimate marketing machine». Harvard Business Review. Julio-agosto.
- Brinker, S. y L. McLellan (2014): «The rise of the chief marketing technologist». Harvard Business Review, Julio-200510.
- vard Business Review. Julio-agosto.
 Egol, M., M. Peterson y S. Stroh (2014):
 «How to choose the right digital marketing model». Strategy + Business. Enero.
 Joshi, A. y E. Giménez (2014): «Decision-
- Joshi, A. y E. Giménez (2014): «Decisiondriven marketing». Harvard Business Review. Julio-agosto.
- Louth, J. (1966): «The changing face of marketing». McKinsey Quarterly. Septiembre.



Entre miles de marcas, tu trabajo va a destacar

Porque con la Maestría en Mercadeo del IESA, vas a empezar a hacer las cosas como nunca antes.

Recibe las herramientas que necesitas para destacarte y llegar a nuevos niveles en tu carrera.

Descubre más de la Maestría en Mercadeo en www.iesa.edu.ve/postgrados o consúltanos a través de tufuturo@iesa.edu.ve

TIf: 555.4371 / 555.4354

Twitter: @maestriasiesa









MODO TEXTO

Tan digital como el buen periodismo

Luis Ernesto Blanco

Coordinador del MediaLab-UCAB / @lblancor

La mayoría de los medios impresos del mundo dividen sus preocupaciones en rentabilizar el modelo de negocio digital y crear nuevas formas y productos que ofrezcan otras posibilidades para crear contenidos, cautivar audiencias e incidir en la opinión pública.

o son pocos los analistas que al hablar del futuro del periodismo insisten en que estará en internet y no en los formatos tradicionales, que la gente se enterará por su teléfono de lo que quiere saber y no por periódicos o por la emisión estelar del noticiero, que buena parte de las empresas periodísticas desaparecerán o sobrevivirán en sus versiones digitales exclusivamente. Lo cierto es que nada de eso es futuro o, dicho de otra forma, el futuro ya comenzó.

La industria no volverá a ser lo que fue hasta finales del siglo veinte: su capacidad para incidir es cada vez menor y por si fuera poco los jóvenes, aunque siguen leales a los medios con tradición y prestigio, acceden a ellos por sus versiones digitales.

Un estudio realizado por Magna Global en el mercado estadounidense (http://blogs.wsj.com/cmo/2014/08/26/ magna-global-cuts-2014-ad-growthforecast-digital-to-drive-2015-growth/) revela que la publicidad en diarios y revistas cayó en 8,9 y 11 por ciento, respectivamente, en 2013. También proyecta que el mercado publicitario estadounidense experimentará su mayor crecimiento anual en los próximos años; pero uno de cada tres dólares invertidos se gastará en los medios digitales, que crecerán 16 por ciento en 2015 y podrían superar a la televisión en 2017, cuando los ingresos alcancen los 72.000 millones de dólares.

Los grandes medios tratan de prepararse: hace unos tres años, el influyente diario inglés *The Guardian* informaba a sus lectores de una nueva estrategia, bautizada digital-first, (http://www.guardian.co.uk/media/2011/jun/16/guardianobserver-digital-first-strategy), según la cual la edición en papel quedaba supeditada a la versión digital. También anunció un cambio en la edición de lunes a viernes, que ahondaría más en análisis y reportajes, y se retiraría espacio para la actualidad inmediata, espacio natural de la edición digital. En la actualidad *The*

Guardian es el periódico escrito en inglés más leído en el mundo y su audiencia en Estados Unidos es mayor que la de Gran Bretaña.

Otros ejemplos apuntan en la misma dirección. En junio de 2014, la editora del diario *The Washington Post*, Cory Haik, participó en la conferencia GEN Summit para presentar la estrategia digital de ese medio. Para Haik es necesario que la presentación de noticias tenga primero un enfoque móvil; por ello, preparan especiales en apps. washingtonpost.com. *The Washington Post* fue adquirido recientemente por Jeff Bezos, propietario de Amazon, la empresa más importante de ventas minoristas en línea.

La forma de distribución de los contenidos no es lo único que ha cambiado. Otros hechos importantes están ocurriendo en el modelo de producción. Las redacciones de los periódicos responden a nuevas estructuras, diseños y equipamiento, y otros perfiles se incorporan a los equipos. Ya no son solamente fotógrafos, diseñadores y reporteros, cada vez más hay que considerar programadores, geógrafos, estadistas, responsables de comunidades, curadores y gerentes que ayuden a definir no solamente el mejor producto informativo, sino la mejor manera de entregarlo para que las audiencias se conecten con él y se logre el cometido final que no es otro que la incidencia.

A mediados de 2014 se filtró un informe sobre la estrategia del *The New York Times* (http://www.capitalnewyork.com/sites/default/files/Innovation por ciento20Report.pdf) que no debe ser visto como una estrategia para lo digital, sino para la supervivencia del medio en general. Allí se destacaba la necesidad de enfocarse en las redes sociales, incorporar más periodistas digitales, analizar las estadísticas todo el tiempo, adaptarse a los dispositivos móviles, interactuar con los lectores y, sobre todo, experimentar. Téngase en cuenta que este es un medio cuya página de internet tiene más

de treinta millones de lectores al mes, 760.000 suscriptores a la versión paga, 1.250.000 a la versión impresa y más de once millones de seguidores en Twitter.

Hoy los medios impresos del mundo dividen sus preocupaciones en rentabilizar el negocio digital y crear formas y productos que ayuden a cautivar audiencias e incidir en la opinión pública, sobre todo en sus versiones digitales. Si antes era suficiente con hacer una buena nota, diagramada y acompañada de recursos gráficos, ahora es necesario utilizar toda la información sobre los usuarios para hacerla atractiva en la red, al ajustarla a las múltiples plataformas, compartirla en redes sociales en los momentos y formas más adecuadas para complacer a la audiencia que sigue teniendo la necesidad de estar enterada, aunque compre menos periódicos.

Una cronología publicada por Future Exploration (http://futureexploration. net/Newspaper_Extinction_Timeline. pdf) predice la extinción de los periódicos en el mundo entero para 2047 (2017 en Estados Unidos), pero eso no significa en modo alguno la extinción del periodismo. El mejor (y también el peor) periodismo se está haciendo en el ámbito digital con narrativas modernas, que incorporan recursos multimedia y aplicaciones en línea, y dan cuenta de la participación ciudadana.

Cada día aparecen nuevas experiencias exclusivamente en el ámbito digital que se empeñan en conquistar espacios dentro de la opinión pública con periodismo de calidad. La Silla Vacía (lasillavacia.com) y Pulzo (www. pulzo.com) en Colombia y Prodavinci (www.prodavinci.com) en Venezuela, incluso medios humorísticos como El Deforma (http://eldeforma.com/) de México o El Chigüire Bipolar (www. elchiguirebipolar.com) en Venezuela, evidencian el espacio que hay en internet para crear medios que compitan como iguales con otros con mayor tamaño y músculo financiero.

SALUD DIGITAL

Juegos para la salud

Arístides Ávila Odreman

Médico cirujano, director general de Médica Digital / @medicadigital

La «salud móvil», basada en tecnologías tales como aparatos móviles, juegos y aplicaciones, puede ser una alternativa a los hospitales.

os administradores de salud están bajo presión para encontrar un modo de lidiar con el crecimiento de enfermedades crónicas, tales como enfermedades cardiovasculares, diabetes, artritis, demencia y depresión. La creciente población de ancianos en el mundo va a derrotar al más eficiente sistema de salud, si se persiste en usar los actuales modelos basados en hospitales y altos costos de capital humano.

Una posible solución será el uso de aparatos móviles, juegos y aplicaciones en el cuidado de la salud, lo que se conoce como «salud móvil». El mercado para estas tecnologías continuará creciendo, impulsado por el creciente conocimiento sobre las enfermedades crónicas, la masiva adopción de teléfonos inteligentes y la mayor conectividad.

Los sistemas de salud de alto rendimiento están mostrando lo que depara el futuro. Están usando plataformas de tecnología de información e intercambio de información sobre salud como un empuje hacia la nueva ola de salud interconectada que pudiera redefinir las relaciones médico-paciente, facilitar un enfoque integral del paciente y pasar de altos presupuestos, basados en intervenciones episódicas, a enfoques de prevención y parámetros de rendimiento. Los actores del sector salud establecerán interacciones más efectivas y significativas con las personas y promoverán mejores resultados en su salud, mediante estrategias competitivas y comprometedoras. Es precisamente en el compromiso donde entra en acción la llamada «ludificación».

El futuro del cuidado de la salud con juegos

La ludificación es la aplicación de elementos de juegos y técnicas de diseño de juegos a problemas cotidianos, tales como dilemas empresariales y retos sociales. Los juegos tocan el deseo natural y la motivación humana por competición, alcance y estatus. Al usar herramientas como puntos, placas o reconocimientos por niveles alcanzados, los juegos constituyen una forma dinámica de interacción con los clientes. La industria de la salud comenzó a apoyar el uso de aplicaciones basadas en principios de juego para ayudar a los individuos a mantenerse sanos y lograr sus metas en salud y bienestar.

Las aplicaciones relacionadas con el cuidado de la salud están despegando rápidamente. Estas aplicaciones están diseñadas para vigilar todos los aspectos del perfil de un individuo: nutrición, actividad, sueño y más.

- Nutrición, manejo del peso y obesidad. Dado que la obesidad es una carga en Estados Unidos se están desarrollando aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas que manejen la nutrición y el peso para convertirlas en herramientas importantes en el cambio de comportamientos relacionados con la salud. La obesidad y otras condiciones crónicas son ideales para aplicaciones basadas en juegos que permitan rastrear métricas, en una forma adaptable, y proveer retos y recompensas.
- Prevención de enfermedades, automanejo y adherencia. A muchas personas les resulta difícil cumplir cronogramas. Esto es especialmente problemático si un descuido afecta la salud, como en el caso de enfermedades crónicas, como diabetes, que requieren chequeo constante o vigilancia.
- Salud cognitiva, mental, emocional y conductual. No todo es acerca de salud física. Hay muchas áreas cognitivas y emocionales que pueden ser ayudadas por los juegos.

Existen muchas aplicaciones de juegos, pero las organizaciones de salud están en un nivel superficial. Deben abrazar los avances tecnológicos para asegurar que sean relevantes para el consumidor. Algunos avances en desarrollo incluyen:

 Realidad aumentada. En contraste con la realidad virtual, la realidad

- aumentada está en un mundo «vivo»: el mundo real aumentado con una o más computadoras generadoras de entradas que afectan los sentidos de los usuarios, como sonidos, videos, gráficos y avatares.
- Google Glass. Esta tecnología incorpora pantallas adaptadas a unos lentes, que a su vez se conectan a una computadora diseñada para permitir al usuario un novedoso acceso a internet en tiempo real, que incluye aplicaciones de comunicación, audio, video, fotos y búsquedas.
- Expresiones y sensores de reconocimiento. Varias compañías de tecnología están desarrollando sensores de reconocimiento y gestos en sistemas de uso de carros.

¿Qué son los juegos serios?

Los juegos serios (aplicaciones no recreacionales para videojuegos) combinan creatividad, diseño y tecnología de 3D interactiva, en divertidos y atractivos juegos de computadoras que se aplican en productos de uso diferente del entretenimiento. Estos juegos tienen un gran potencial para prevención y rehabilitación, pues permiten aumentar el uso de energía y el desempeño motor y perceptual. Ya se están aplicando en tratamientos de cáncer, diabetes, asma y accidentes cerebrales. También se están usando videojuegos de modos innovadores en el entrenamiento quirúrgico. Adicionalmente, los juegos personalizados ayudan a los pacientes en el cumplimiento de sus tratamientos; y a los médicos, en el manejo clínico.

El futuro es hoy

Los avances tecnológicos en la salud continúan incorporando ludificación. Aplicaciones, simulaciones y juegos son canales para ganar consumidores y conseguir poblaciones saludables. La era de los juegos para la salud está comenzando y, con ella, la adopción comercial y la implantación de nuevos modelos de negocios. El futuro es hoy.

CAPITAL DE MARCA

Growth hackers: piratas del mercadeo para empresas emergentes

José Luis Saavedra

Profesor de mercadeo y branding en la Universidad Rafael Belloso Chacín / @capitaldemarca

Growth hacking es una combinación de análisis de datos, creatividad y curiosidad para hacer crecer el número de clientes de forma exponencial.

n grupo de entusiastas ha decidido emprender un proyecto empresarial. Como muchos emprendedores venezolanos, tienen las ganas, la motivación y un producto viable en el mercado. Lo que no tienen es dinero y necesitan desesperadamente clientes. De allí su pregunta: ¿cómo hacemos para captar más clientes? ¿Qué hacemos para que nuestra base de clientes crezca?

En épocas pasadas, antes del advenimiento de las redes sociales, la respuesta provenía del abecé del mercadeo tradicional: producto de calidad + distribución apropiada al segmento + precio que refleja el valor del producto + publicidad masiva = ventas seguras. No obstante, esta receta, las famosas 4P del mercadeo, imponía a los emprendedores un factor determinante para el éxito: elevados montos de inversión en la fase inicial de sus jóvenes proyectos. En síntesis, si poseías recursos financieros abundantes el éxito estaba bastante asegurado.

La arena competitiva ha cambiado radicalmente en los últimos años, con la irrupción de internet como plataforma para hacer negocios. Las empresas emergentes de hoy, las *startups*, no necesitan cuantiosos recursos financieros para distribuir sus productos, para darse a conocer ni para conseguir clientes. Hoy solo se necesita pensar como un *growth hacker* y, claro, una conexión a internet.

Piratas del crecimiento

Un growth hacker, como la expresión indica, es un pirata (hacker) del crecimiento (growth) de una empresa emergente. Combina análisis de datos, creatividad y curiosidad para hacer crecer el número de clientes de un nuevo producto de forma acelerada. Growth hacking no es una combinación de herramientas y técnicas, sino más bien una forma diferente de ver y atender un mercado. Nace de la necesidad de identificar formas de crecimiento

más allá de gastar dinero en mercadeo para hacer crecer un negocio.

Según Andrew Chen (@andrewchen) un pirata de crecimiento es un híbrido de comercializador y codificador. Es alguien que mira la misma pregunta del grupo de entusiastas: «¿cómo puedo conseguir clientes para mi producto?» y responde con pruebas A/B, landing pages, técnicas virales, estrategias de correo electrónico, SEO y Open Graph.

Un ejemplo de esta forma de entender la comercialización fue la estrategia empleada por Hotmail en sus inicios, cuando incluía una simple frase al final de cada correo que sus usuarios

Para un *growth hacker* el concepto de viralidad está incrustado en el núcleo de un producto

enviaban: «P.D.: Te quiero. Consigue tu correo gratuito en Hotmail». Esta sencilla táctica les permitió crecer exponencialmente, y pasar de ser un negocio de 300.000 euros a ser comprado por Microsoft por 400 millones de dólares, tan solo diez meses más tarde.

Mercadeo e ingeniería

Ser un pirata de crecimiento es aprovechar las oportunidades únicas disponibles en un mundo conectado, donde las experiencias digitales pueden propagarse de forma vertiginosa. Como la mayoría de las ideas para lograr un rápido crecimiento tiende a fallar, para un growth hacker es fundamental probar la mayor cantidad posible de ellas, y descartar las que no conducen a los objetivos deseados. Cuanto más rápido se pueda «piratear» una idea, más pronto se podrá comenzar a probar su efectividad.

Pero asumir esta filosofía de gestión requiere un nuevo perfil en las empresas: una mezcla de capacidades de programación y de mercadeo. No es un

simple papel dentro del departamento de mercadeo; de hecho, todo el equipo de mercadeo resulta alterado y modificado en su ADN más básico.

Hasta hoy los departamentos de mercadeo son equipos funcionales, cuyas capacidades dominantes son las habilidades de comunicación y análisis psicológico del consumidor. En cambio, con un pensamiento de growth hacking el proceso de integración y la optimización del producto en una gran plataforma requieren desvanecer las líneas entre el producto, el mercadeo y la ingeniería, para hacer que el producto se mercadee a sí mismo.

Para un growth hacker el concepto de viralidad está incrustado en el núcleo de un producto, no es una estrategia promocional o comunicacional como hasta ahora se había observado. Proyectos como los tiempos de carga de página o conectar el inicio de sesión en Facebook y sus implicaciones ya no son un aspecto técnico o una decisión de diseño; por el contrario, cada una es un arma ofensiva para ganar espacios en el mercado y atraer clientes aceleradamente.

Crecimiento acelerado

Es imposible dar a este grupo de entusiastas emprendedores una receta mágica que responda sus preguntas. Sin embargo, para lograr un crecimiento significativo tienen que cambiar por completo las reglas de los canales tradicionales e innovar fuera de esos canales de crecimiento.

Groupon, por ejemplo, regala una oferta a la persona que la recomiende y tres si sus amigos compran. Por su lado, Spotify creció exponencialmente cuando se integró con Facebook y la gente podía ver lo que sus amigos estaban escuchando mientras navegaban en Facebook.

Hay que cavar hondo, creativamente, y probar nuevas ideas, implacablemente. Sin importar cuán sencillas parezcan. Ese es el poder del growth hacking.

INICIATIVAS

Patrocinarte.net promueve el apoyo a emprendedores y artistas

Carmen Sofía Alfonzo A.

Periodista

Patrocinarte.net es una vitrina donde los creadores exhiben sus obras y proyectos para que quien lo desee aporte dinero y ayude a obtener los recursos necesarios para desarrollar y materializar una idea.

os portales de patrocinio colectivo (crowdfunding) están comenzando a abrirse camino en el ciberespacio nacional. Con el propósito de impulsar, dar a conocer e intercambiar ideas de negocios nació Patrocinarte.net. Uno de sus fundadores, Alejandro Bermúdez, asegura que es la primera plataforma de este tipo en Venezuela: «Pretendemos no solo ser reyes en casa, sino también competir en mercados regionales donde hay experiencias muy buenas operando».

Bermúdez define el sitio como una plataforma de retribuciones (es decir, aportar y recibir algo a cambio), cuyo modelo de negocios consiste en brindar una vitrina a emprendedores o artistas, donde puedan exhibir sus campañas, darlas a conocer y encontrar patrocinadores que les ayuden a recaudar su meta.

Además de la modalidad de retribuciones, dice Bermúdez, existen otras basadas en donaciones y fundamentadas en préstamos que se retornan luego de concluido un proyecto, que se están desarrollando en Estados Unidos y Europa. «La plataforma más exitosa del mundo es Kickstarter, que funciona en Estados Unidos y parte de Europa. También hay otras como Verkami en España o Idea.me en Latinoamérica. En Venezuela el modelo está comenzando. Sin embargo, ya cuenta con varios representantes: http://daryrecibir.org/, Eposak y Patrocinarte.net».

Lo incipiente de la idea en el país fue el principal motivador para que Bermúdez y sus socios crearan el portal. Además de la oportunidad de negocios que representaba, sintieron que existía entre los creadores una necesidad de opciones para obtener recursos que les permitieran desarrollar sus proyectos.

El patrocinio colectivo, después de la aparición de Kickstarter en el ciberespacio, ha tenido un crecimiento importante en Venezuela durante los últimos cinco años. «A esto le podemos sumar que la materia prima del modelo es el talento, y aquí en Venezuela lo tenemos», señala Bermúdez. Esta no es la primera incursión de los socios en los negocios digitales y en experiencias que promuevan e impulsen el emprendimiento nacional. Antes de Patrocinarte.net, fundaron Grupo Supernova, Negocios Digitales y Coralvisión.

Bermúdez ha trabajado en la creación de más de 180 empresas pequeñas que parten de una idea de negocio innovadora, en Estados Unidos, Panamá, Costa Rica y Venezuela. Además, ha entrenado a más de 1.300 emprendedores y empresarios pequeños en el uso práctico de planes de negocios.

Los otros fundadores de Patrocinarte.net son Octavio Rodríguez y Lorenzo Lara. Rodríguez se define como «activista por el conocimiento libre y promotor de la inteligencia colectiva, experto en tecnologías de la información, empresario y dirigente de numerosos proyectos sociales y de negocios». Lara es egresado del Instituto Tecnológico de Massachusetts, en Estados Unidos. Ha fundado negocios digitales y construido un portafolio de empresas de base tecnológica.

El sitio -seguro, robusto y amigable, tanto para los emprendedores como para los patrocinadores— ha sido financiado en su totalidad por los aportes de los socios. No obstante, Bermúdez aclara que siempre están abiertos a evaluar opciones de financiamiento: «Este es un negocio que requiere un volumen considerable de proyectos y, ciertamente, hay un modelo de ingresos: el cinco por ciento de lo recaudado por concepto de transacciones exitosas, que es el estándar global e incluye el apoyo de un equipo que sabe cómo lanzar campañas de patrocinio colectivo».

Por la cantidad y la calidad del talento que hay en Venezuela, reconoce Bermúdez, resulta frustrante conocer a personas con ideas de negocios importantes e interesantes, urgidos de recursos, que no culminan su proyecto para ingresar a la página. Por eso afirma que es muy gratificante cuando Patrocinarte.net publica una campaña nueva. «Más emocionante que eso es cuando vemos que logra su meta. Es para todos una muestra de que con la participación de muchos se pueden hacer las cosas».

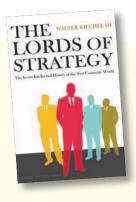
Los fundadores de Patrocinarte. net indican que el desconocimiento y la desconfianza que hay en el país son variables que afectan el desarrollo del patrocinio colectivo; sin embargo, afirman, es un buen momento para emprender. Bermúdez dice que el sector cultural y las agrupaciones estudiantiles han conseguido en el portal una forma de darse a conocer y obtener recursos para sus proyectos. «Creemos que se abren posibilidades interesantes de aprovechar los momentos difíciles para impulsar proyectos creativos en todo el país».

Bermúdez y sus socios han aprobado o descartado hipótesis, a medida que conocen más del negocio de patrocinio colectivo. En este proceso de depuración y afinamiento del portal, las sugerencias de los creadores son muy valiosas. El sitio exhibe cambios resultantes de recomendaciones de los creadores

Un ejemplo de esas mejoras, explica Bermúdez, es el cambio de recompensas a retribuciones, que modificó toda la plataforma luego de que un emprendedor les diera los argumentos que respaldaban el cambio. «Por eso nuestra insistencia en que los creadores reporten todo lo que no cumpla sus expectativas para así corregirlo y mejorarlo».

A los emprendedores que están en proceso de formación y consolidación Bermúdez les da un consejo: confianza en ellos mismos y persistencia en la visión expresada en la idea de negocio. «Podemos cambiar la ruta, no la meta. Si quieres lograr más es necesario el trabajo en equipo y el pensamiento innovador: siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas».

reseña



LOS GRANDES ESTRATEGAS DEL MUNDO EMPRESARIAL

Walter Kiechel III: The lords of strategy: the secret intellectual history of the new corporate world (Los amos de la estrategia: la historia intelectual no contada del nuevo mundo corporativo). Cambridge: Harvard University Press. 2010.

ALEJANDRO E. CÁCERES, profesor de Historia empresarial de Venezuela e Historia económica de América Latina en la Universidad Católica Andrés Bello, y gerente regional para Venezuela y el Caribe en el área de estrategia y planificación corporativa en el sector privado.

ntre los términos más comunes y glamorosos en una discusión de negocios se encuentra «estrategia». Para un ejecutivo en ascenso ser reconocido por «la habilidad de ser estratégico» puede marcar la diferencia entre lograr una posición de alta dirección o ser relegado a posiciones «tácticas». Sin embargo, ¿qué es estrategia? Esta palabra se deriva del griego strategos, referido a la oficina o el comando de un general, lo cual se remonta a personajes como Alejandro Magno, quizá el mayor conquistador de la historia, y la manera como decidía el arreglo de sus tropas y anticipaba sus movimientos antes de que el enemigo se acercara. «Una vez que el enemigo esté a la vista las decisiones ya no son estratégicas sino tácticas» (p. 24), lo cual permite entender por qué ser «estratégico» es una habilidad clave en el arsenal de un ejecutivo. Qué mejor que un heredero de los héroes de la antigüedad para satisfacer los intereses, ya no de reyes, sino de los accionistas y actores relevantes de una compañía.

En el mundo empresarial no es sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando «estrategia» entra en su vocabulario de forma regular. En 1962, Alfred Chandler, el gran historiador empresarial estadounidense, define la estrategia en su obra Estrategia y estructura como «la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas» (p. 25).

The lords of strategy de Walter Kiechel III, periodista con las credenciales de haber sido director editorial de Harvard Business Publishing y director de la prestigiosa revista de negocios Fortune, es la historia de la estrategia empresarial y de los visionarios que desarrollaron herramientas y ciencia para ser aplicadas por los ejecutivos de las empresas. El foco principal recae en cuatro de esos «amos de la estrategia»: Bruce Henderson, creador de la firma consultora Boston Consulting Group (BCG); Bill Bain, creador

de la firma Bain; Fred Gluck, director de McKinsey & Co.; y Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Particularmente, el autor atribuye a Henderson, de BCG, una gran revolución en la estrategia empresarial con su marco estructurado para que las empresas entiendan qué hacen y qué desean hacer. Este no es un libro de historia o de gerencia, en sentido riguroso, sino más bien un ensayo desarrollado a partir de entrevistas, cuyo encanto es el de haber sido escrito por un periodista que permite a la historia fluir de forma sencilla y ser fácil

to limitado. Por ello, *The lords of strategy* no es solamente la historia de estas ideas, sino también de los retos que han enfrentado las compañías en la segunda mitad del siglo XX, así como de las soluciones conceptuales desarrolladas para enfrentarlas (p. xi).

La segunda creencia —antes de mediados del siglo XX existía estrategia empresarial— se supera al encontrar que, si bien aquellos legendarios empresarios tenían muy claro cómo deseaban hacer dinero, sus compañías, año tras año, desarrollaban planes, pero no estrategia,

The lords of strategy es la historia de la estrategia empresarial y de los visionarios que desarrollaron herramientas y ciencia para ser aplicadas por los ejecutivos de las empresas

de leer, independientemente del perfil o los intereses del lector.

Para entender la revolución de la estrategia empresarial ocurrida en la segunda mitad del siglo XX es necesario, según el autor, que el lector supere tres creencias comunes: 1) en las empresas no son importantes las ideas referidas a cómo pensar acerca de un negocio o analizar su dinámica; 2) antes de mediados del siglo XX existía estrategia empresarial, de no ser así no podría explicarse el éxito de John D. Rockefeller al frente de su imperio petrolero, Henry Ford al frente de su grupo automotriz o los Watson al frente del gigante informático IBM; y 3) los consultores gerenciales son para las empresas una suerte de «gancho de ropa», cuya utilidad es ocasional y limitada (p. x-xiv).

La primera creencia —en las empresas no son importantes las ideas referidas a cómo pensar acerca de un negocio o analizar su dinámica— se supera al advertir que los «visionarios» de la consultoría estratégica desarrollaron estas ideas con un propósito: resolver un problema que afecta a la organización, sea de rentabilidad, pérdida de mercado o crecimien-

entendida como una forma sistemática de estructurar los elementos que determinan el futuro de una compañía, y eso les privaba de la capacidad de verla como un todo, como una cartera de negocios. Algo más peligroso aún es que carecían de un sentido riguroso de las dinámicas de la competencia (p. xi-xii).

En cuanto a la última creencia —los consultores gerenciales son una suerte de «gancho de ropa»— el autor considera que la naturaleza de los consultores puede ser muy variada, de tener la pasión digna del académico para explicar el gran concepto que permitirá guiar una discusión estratégica o contar con las habilidades del más experimentado vendedor. De hecho, para Kiechel, una naturaleza muy particular fue la que hizo a los «amos de la estrategia», los héroes de su libro, capaces de llevar a cabo la revolución de la estrategia (p. xii-xiii).

La obra comienza con los orígenes y la evolución del término estrategia en la década de los cincuenta. Luego presenta a uno de los primeros «amos», Bruce Henderson, y desarrolla una de las historias más interesantes de la obra, que lleva a la arena de los negocios una vaca, una

reseña

estrella y un perro: la legendaria matriz de crecimiento-participación de mercado del Boston Consulting Group, que sirvió por muchos años para guiar procesos de decisión en la compañías y forma parte del arsenal de herramientas que escuelas de negocios como el IESA enseña a sus estudiantes. Posteriormente presenta a los otros tres «amos»: Bill Bain, Fred Gluck y Michael Porter. Acto seguido, pasa a conversar sobre la «búsqueda de la excelencia» en las organizaciones, que trasciende Estados Unidos y llega hasta Japón, donde encuentra en Honda un alumno aventajado.

La parte siguiente se dedica a los paradigmas en la estrategia y los retos para que «las cosas realmente sucedan en una compañía», así como la mejor manera de irse «comiendo por pedacitos» un mundo empresarial que se fue volviendo más complejo, y el papel de los consultores en ello. Así, ya en los ochenta y los noventa, se refiere a cómo los «magos de las finanzas» impactaron el verdadero propósito de la estrategia y las «competencias» de una compañía se convirtieron en su elemento clave. Finalmente, el libro desemboca en la forma como las grandes firmas internacionales de consultoría lle-

varon la revolución de la estrategia por todo el mundo, y culmina con la gran crisis financiera de 2008 y los retos que el mundo empresarial tiene ante sí. Kiechel logra, así, su cometido de contar la historia de la estrategia empresarial y de los visionarios que desarrollaron herramientas y ciencia para los ejecutivos de las empresas. Muchos puntos darán de que hablar y serán objeto de discusión por los lectores, como es usual en el género ensayístico.

La realidad de la planificación y la estrategia es muy compleja en la Venezuela de hoy. La empresa privada se juega su derecho a existir, en medio de una aguda crisis del modelo político y económico. Se toman decisiones «tácticas» para sobrevivir hasta el final del trimestre o del año. Los gerentes y consultores de estrategia son una «especie en extinción». Para muestra el hecho de que las grandes consultoras internacionales de estrategia y gerencia, muchas de ellas con fuerte presencia en Venezuela antes de 1998, han desaparecido paulatinamente y muchos consultores han emigrado del país, desarrollado firmas de consultoría propias o buscado empleo en compañías que en otro momento hubiesen sido sus clientes.

De allí que leer sobre estrategia empresarial en estos momentos puede parecer una actividad digna de un diletante o de alguien que desea desarrollar su habilidad estratégica... para aplicarla en otro país donde la estrategia tenga cabida.

Pero es precisamente en medio de grandes crisis cuando la alta dirección de una empresa debe tomar decisiones para evitar el sacrificio del largo plazo por el corto plazo y, con ello, el éxito futuro. Para un proceso de decisión estratégica exitoso es determinante aplicar marcos estructurados y herramientas que permitan guiar el proceso, para que las discusiones se basen en «hechos» y no en lo «anecdótico». En estas circunstancias, precisamente, la lectura de The lords of strategy puede proveer insumos valiosos al gerente de planificación estratégica, al consultor gerencial o a los integrantes de un comité ejecutivo o una junta directiva, para guiar a su organización exitosamente, al igual que lo lograron los antiguos strategos en sus campañas militares, al enfrentar circunstancias iguales o aún más complejas, o, más recientemente, los altos directivos que junto con sus consultores gerenciales hicieron exitosas a sus corporaciones en el largo plazo.





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

Te **ofrecemos** información, conexión y participación.

Te proponemos conversar, cooperar y construir una Venezuela emprendedora.

Incorpórate y participa.

Enevenezuela enevenezuela in Enevenezuela www.enevenezuela.org

LA NACIÓN WOODSTOCK:

TRES DÍAS QUE SACUDIERON AL MUNDO

César Alejandro Carrillo

Hace 45 años, en agosto de 1969, y durante tres días, medio millón de personas acarició la posibilidad de vivir en una nación de paz, amor y música. Esa nación se llamó Woodstock: un hito que definió a una generación.

AÚN PUEDEN sentirse las reverberaciones de un acontecimiento que, pese a todas las medidas, fue una catástrofe y sigue despertando pasión y discusión 45 años después. El cartel prometía tres días de paz y música, «una exposición acuariana» con feria de arte, artesanías y comida; y en el escenario, una muy variada pléyade de artistas. Pero el cartel nada decía acerca de la lluvia, el barro, el ácido malo, el infierno para estacionar y las colas kilométricas delante de los sanitarios portátiles. Los jóvenes promotores nunca imaginaron que iban a reunir, durante tres días, la tercera ciudad más grande del estado de Nueva York: una población de más o menos 500.000 espectadores situados en o alrededor del campo de alfalfa de Max Yasgur, cerca del pueblo de Catskill Mountain. Fue una ciudad real, con vida, muerte, nacimientos (dos bebés nacieron durante el festival) y todos los problemas urbanos de abastecimiento de agua, alimentos, saneamiento y salud. Hubo drogas también. Durante tres días, cerca de medio millón de personas vivieron codo a codo en la más expuesta, atestada, empapada e incómoda clase

de comunidad, y no hubo siquiera una pelea a puñetazos.

El impulso para una reunión como Woodstock no era nuevo. Los festivales de jazz y folk de Newport se habían celebrado cada verano desde la década de los cincuenta. Pero el antecedente más claro de Woodstock fue el Festival Internacional de Música Pop de Monterey (California, 1967), que contó con la actuación de bandas y artistas como The Who, Grateful Dead, Jefferson Airplane, The Paul Butterfield Blues Band, Jimi Hendrix, Janis Joplin, Country Joe & The Fish y Canned Heat, entre otros, y atrajo a unos 200.000 espectadores, una multitud de buen tamaño para entonces. La noción de reunir más del doble de ese número era casi inconcebible. Hasta que sucedió.

Planificación y preparación

La idea de Woodstock surgió gracias a los esfuerzos de Michael Lang, Artie Kornfeld, John Roberts y Joel Rosenman. Lang tenía experiencia como promotor y había organizado el festival más grande de la costa este para ese momento, el Festival Pop de Miami, donde un público de 100.000 personas asistió durante

dos días. Roberts, heredero de una fortuna farmacéutica, y su amigo Rosenman estaban buscando la manera de invertir la herencia en una idea que los hiciera multiplicar el dinero. Ambos publicaron el siguiente aviso en The New York Times y The Wall Street Journal bajo el nombre Challenge International, Ltd.: «Jóvenes con capital ilimitado en busca de oportunidades interesantes de inversión legítima y propuestas de negocio». Lang y Kornfeld notaron el anuncio y concertaron una reunión con Roberts y Rosenman. La propuesta original de Kornfeld y Lang era construir un estudio de grabación y un refugio para los músicos de rock en Woodstock, Nueva York, donde ya vivían Bob Dylan y The Band.

La idea se convirtió luego en un concierto de rock de dos días para 50.000 personas, con la esperanza de recaudar suficiente dinero para llevar adelante la construcción del estudio. Así nació la empresa con fines de lucro Woodstock Ventures. Las entradas para el concierto de tres días costaban 18 dólares por adelantado y 24 en la puerta (equivalentes a 120 y 150 dólares actuales, respectivamente). La venta de las entradas se limitó a las tiendas de discos

César Alejandro Carrillo, compositor, arreglista, docente y director de las agrupaciones Cantarte, Antiphona y Bolanegra.

en el área metropolitana de la ciudad de Nueva York, o por correo a través de un apartado.

En abril de 1969 el grupo superestrella Creedence Clearwater Revival fue el primero en firmar un contrato para el concierto: se comprometió a tocar por 10.000 dólares. Los promotores habían tenido dificultades para captar grupos de renombre. Doug Clifford, baterista de Creedence, comentó: «Una vez firmado Creedence, todo el mundo se puso en línea y llegaron los demás artistas grandes» (Bordowitz, 2007).

La selección del lugar: las cosas van mal

La primera de muchas cosas que salieron mal fue la ubicación. Woodstock fue originalmente programado para llevarse a cabo en las 121 hectáreas de Mills Industrial Park, en la ciudad de Wallkill, Nueva York. Woodstock Ventures había arrendado el lugar por 10.000 dólares en la primavera de 1969. Aseguró a los funcionarios del pueblo que no asistirían más de 50.000 personas, pero los residentes se opusieron de inmediato al proyecto. No querían un grupo de hippies drogados atravesando su pueblo. A principios de julio, el Consejo de la Ciudad aprobó una ley que requería un permiso para cualquier reunión de más de 5.000 personas. El 15 de julio, la Junta de Apelaciones de Zonificación de Wallkill prohibió oficialmente el concierto, debido a que los baños portátiles previstos no cumplían el código de la ciudad. La organización del festival entró en pánico. Las tiendas se negaron a vender más boletos y las negociaciones con los músicos comenzaron a temblar. Había que encontrar un nuevo lugar y empezar de cero, a solo mes y medio para el concierto. Sin embargo, los informes de la prohibición resultaron ser una bonanza de publicidad para el festival.

Afortunadamente, a mediados de julio, antes de que mucha gente comenzara a exigir reembolso por sus boletos precomprados, Max Yasgur ofreció su granja lechera de 242 hectáreas, en Bethel, Nueva York, como ubicación para el festival. El cambio de lugar a última hora hizo retroceder seriamente el esquema de actividades. Se elaboraron los nuevos contratos para alquilar la granja y sus alrededores, y se tramitaron los permisos correspondientes. Todo empezó tarde y apenas terminaron a tiempo la construcción del escenario, un pabellón para los artistas, los estacionamientos, los puestos de venta y un parque infantil. Algunas cosas, como las

taquillas y las puertas, no pudieron concluirse a tiempo.

A medida que la fecha se acercaba surgían más problemas. Pronto se evidenció que el cálculo de 50.000 personas se había quedado corto y la nueva cifra superó las 200.000 personas. Los organizadores trataron de traer más baños portátiles, más agua y más comida. Sin embargo, los concesionarios de alimentos mantuvieron la amenaza de cancelar en el último minuto (accidentalmente, los organizadores habían contratado personas que no tenían experiencia en concesiones), por lo que tuvieron que preocuparse de si tenían o no que transportar arroz por vía aérea como suministro de alimentos de reserva. También fue problemática la prohibición, de último minuto, a los agentes de policía que estaban fuera de servicio de trabajar en la seguridad del festival.

Llegan cientos de miles al festival

El miércoles 13 de agosto, dos días antes de comenzar el festival, había unas 50.000 personas acampando cerca del escenario. Estos «madrugadores» habían entrado a través de enormes brechas en la cerca donde aún no se habían colocado las puertas. Ya que no había manera de lograr que salieran de la zona para que pagaran sus boletos ni tiempo para erigir las numerosas puertas requeridas a fin de evitar que más gente accediera al lugar, los promotores se vieron obligados a declarar que el concierto sería gratuito. Este hecho tuvo dos efectos terribles: 1) los organizadores perdieron

el caos a medida que miles de asistentes comenzaban a descender por la comunidad, Bethel desistió de hacer cumplir sus normas

Nada se había previsto para medio millón de personas. Las carreteras de la zona se convirtieron, literalmente, en un gigantesco estacionamiento, porque las personas abandonaban sus vehículos en medio de la calle y simplemente caminaban hasta el lugar del festival. Los organizadores tuvieron que contratar helicópteros para trasladar a los artistas desde sus hoteles hasta el escenario. Como añadidura a los problemas y dificultades para hacer frente a la gran multitud, las últimas lluvias habían dejado los caminos y los campos totalmente fangosos.

Las instalaciones no estaban equipadas para proporcionar servicios de higiene o primeros auxilios al número de personas que asistía; cientos de miles de personas se encontraron en una lucha contra el mal tiempo, la escasez de alimentos y la falta de higiene. Se calcula que alrededor de medio millón de personas lograron finalmente llegar al Festival de Woodstock.

Comienza la música

A pesar de todos los problemas, el Festival de Woodstock comenzó casi a tiempo. La tarde del viernes 15 de agosto, en medio de los aplausos de la multitud reunida, la elaborada red de amplificadores y altavoces rugió. Para el momento en que Richie Havens salió y llenó el enorme auditorio con su

La propuesta original de Kornfeld y Lang era construir un estudio de grabación y un refugio para los músicos de rock en Woodstock, Nueva York, donde ya vivían Bob Dylan y The Band

una gran cantidad de dinero y 2), a medida que corría la voz de que el concierto sería gratuito, se calculaba que un millón de personas se dirigía a Bethel.

La noche previa al festival comenzó a fortalecerse una increíble procesión de jóvenes a lo largo de la carretera 17B. Había vehículos con techos fosforescentes, furgonetas cargadas de material de *camping*, volkswagens con flores en sus flancos y camionetas alegremente decoradas con señales como «División de Drogas de Nueva York». Había autoestopistas de pelo largo que lucían collares, cintas en la cabeza, chalecos de cuero y camisetas teñidas. La afluencia de asistentes al sitio creó un atasco masivo de tráfico. La policía tuvo que rechazar a miles de vehículos. Temiendo

profunda y reconfortante voz, el festival llevaba una hora de retraso. Originalmente, Havens tocaría solo cuatro canciones; pero, mientras llegaban los otros artistas, él estaba feliz de «matar el tiempo» manteniendo a la multitud durante casi tres horas. Fue llamado de nuevo para varios bises y, sin más canciones que cantar, improvisó una basada en el spiritual «Sometimes I feel like a motherless child», que se transformó en «Freedom», uno de los verdaderos himnos del festival. La mayoría de los artistas tuvo que ser llevada a escena en helicóptero. Cuando la cantante Janis Joplin voló, el piloto se volvió hacia ella y dijo: «Vea esa colina de ahí, la que no es verde. Todo eso es gente» (Farrell, 1969).

El sol se ponía y comenzaba a hacer frío. Pronto la lluvia vendría, pero a nadie le importaba. Había algo en el aire además de la música: una sensación de alegría y libertad, un fantástico sentido de unificación.

El plan de actuaciones del viernes había sido diseñado para dar una muestra de la música folk del festival. Richie Havens fue seguido de Swami Satchidananda, maestro espiritual y monje hindú quien dio la invocación inicial del festival, y Sweetwater, con su mezcla psicodélica de rock, música clásica y latina, con influencias jazzísticas. Después seguirían los cantautores Bert Sommer y Tim Hardin, el maestro indio del sitar Ravi Shankar, Melanie, Arlo Guthrie (quien como su difunto padre, Woody Guthrie, era conocido por cantar canciones de protesta contra la injusticia social) y, finalmente, Joan Baez, cantante folk y manifestante pacifista. Su participación comenzó a la una de la mañana y al finalizar, apropiadamente, deseó a todos un buen día, luego de una caótica y agotadora primera jornada.

Entre una y otra actuación el sistema de altavoces se convirtió en un tablón de anuncios de mensajes urgentes: «Una chaqueta verde se ha perdido con la insulina en el bolsillo derecho. Joe Smith, regresa a casa, tu abuela ha muerto. Alan, ven al escenario, tu hermano tiene un problema. Judy, por favor, trae la penicilina para John». El espíritu de ayudar y compartir se hizo fuerte. En un momento dado, los funcionarios apresurados anunciaron: «Estamos teniendo problemas para rastrear las tuberías de agua rotas. Si ha pisado una y la ha roto, por favor repórtela para que podamos arreglarla». Se informó sobre las roturas, se arreglaron las tuberías y se evitó una crisis de agua (Farrell, 1969).

Llovió durante la mayor parte de la noche del viernes, y el sábado por la mañana la granja de Max era un lodazal. Los refugios improvisados estaban empapados, y miles durmieron a campo abierto para mantener sus lugares cerca del escenario. Desde el principio, la organización había renunciado a vender o recibir boletos, y aún más gente vino a raudales a través del barro. En los remolques que albergaban las oficinas del festival, los teléfonos repicaban constantemente: la comida se estaba acabando, el agua era poca, los camiones no podían entrar para hacer el servicio de los baños portátiles, los equipos de los artistas se habían quedado atascados en el tráfico. Hubo rumores y falsos informes de epidemias de tifus o disentería, y un informe de que todo el festival estaba a punto de ser declarado oficialmente zona de desastre.

En el barro y el caos, visibles por todas partes, había unos cien miembros de la Hog Farm y otras comunas de Nuevo México, que habían volado la semana anterior para ayudar en el festival. Treinta y cinco miembros de la Ken Kesey's Merry Pranksters manejaron su autobús fosforescente desde Oregón hasta la costa este. Ambas comunas dispusieron una cocina gratis, dieron primeros auxilios y aliviaron a los chicos que tuvieron «malos viajes». Siempre existió el temor de que toda la confusión, complicada por las condiciones miserables, podría explotar en violencia. Cerca del escenario, dos jóvenes comenzaron a discutir. A medida que sus palabras se fueron haciendo más ásperas, las personas de su entorno comenzaron a cantar: «Paz, Paz, Paz». El canto creció hasta que la discusión se detuvo. Cuando los dos se dieron la mano, miles de espectadores aplaudieron.

Para el sábado 16, cerca de las 12:15 del mediodía, comenzó a tocar la banda Quill. La primera actuación de Country Joe McDonald fue sin su banda, The Fish. John B. Sebastian tuvo una memorable actuación, aunque su aparición no estaba programada. Lue-

A las 5:40 de la mañana del domingo, cuando rompieron las primeras luces del amanecer, la masiva audiencia, hecha toda ya un pastel de barro, estaba sentada en un trance de ensueño y escuchaba a los Who hacer un set electrizante de dos horas, incluida su excepcional ópera rock Tommy. Cuando terminaron, Jefferson Airplane tocó dos horas y media hasta las 9:30 de la

Joe Cocker fue el primer artista oficialmente programado para el domingo 17. Subió al escenario a eso de las 3:30 de la tarde. Su versión de «With a little help from my friends» sigue siendo uno de los momentos más memorables del festival. Poco después, una fuerte tormenta caería sobre el festival y todo se detendría por varias horas. Muchos se habían despojado de sus inhibiciones y se bañaron desnudos en las inmediaciones de un estanque situado detrás del escenario. Ahora, un poco más felices y sin la cáscara de sus ropas embarradas, se pusieron al descubierto bajo la lluvia.

Era obvio para todos que el domingo el Festival de Woodstock llegaría a su fin. La mayor parte de la multitud se marchó a lo largo del día, y quedaron unas 150.000 personas para la noche del domingo. Alrededor de las 8:30 de la noche, Country Joe & The Fish reanudó el festival luego de la tormenta. La

Cientos de miles de personas se encontraron en una lucha contra el mal tiempo, la escasez de alimentos y la falta de higiene. Se calcula que alrededor de medio millón de personas lograron finalmente llegar al Festival de Woodstock

go vendría la que sería la primera actuación en Estados Unidos de la banda británica de Keef Hartley. Santana ofreció su candente fusión de rock latino y, más tarde, The Incredible String Band y sus canciones con influencias psicodélicas. Luego se presentaron Canned Heat y Mountain, con su mezcla de blues y rock. La noche del viernes culminó con Grateful Dead.

En el escenario se cancelaron los intermedios; el horario fue totalmente desechado. El sábado por la noche la música nunca se detuvo. Creedence Clearwater Revival fue uno de los momentos más importantes del festival, a pesar de que comenzó tarde en la noche del sábado al domingo (alrededor de la 1:30 de la mañana). Janis Joplin cantó alrededor de las 2:30. Ya era la madrugada del domingo cuando le tocó el turno a Sly & The Family Stone con su mezcla funk-rock.

banda británica Ten Years After subió al escenario cerca de las 9:00 de la noche. Su canción «I'm going home» fue uno de los momentos más intensos del festival. Una de las bandas más apreciadas, The Band, comenzó aproximadamente a las 10:30. El turno para Johnny Winter, leyenda del blues de Texas, sería a la medianoche del domingo. La banda Blood, Sweat & Tears comenzó alrededor de la 1:30 en la noche del domingo al lunes. Ya era el 18 de agosto. Para Crosby, Stills, Nash & Young, esta era la segunda vez que actuaban en público. Fue su bautizo de fuego. La Paul Butterfield Blues Band tocó a las 5:00 de la mañana del lunes 18. Sha Na Na entraría al escenario alrededor de las 7:30 con su espectáculo de los años cincuenta.

El último artista del festival fue Jimi Hendrix. Debido a las demoras por la lluvia del domingo, cuando por fin subió al escenario eran las 8:30 de la mañana del lunes. El público se había reducido a unas 30.000 personas para ese momento; muchos meramente echaron un vistazo a Hendrix durante su actuación antes de marcharse. Hendrix y su banda, The Experience, tocaron un set de dos horas. Su interpretación psicodélica del himno nacional de Estados Unidos, «The star-spangled banner», se convertiría en parte del espíritu de la época de los años sesenta.

Entonces comenzó el éxodo, un goteo que había crecido a lo largo de la noche. A las 10:30 de la mañana del lunes, la música se detuvo. Apenas más de 500 personas se quedaron para hacer frente a cientos de hectáreas de lodo y basura que desafiaban cualquier descripción. «No nos iremos», dijo Wavy Gravy, «hasta que curemos las heridas que han sido dejadas en la tierra» (Farrell, 1969). Si se tiene en cuenta la dificultad de llegar al festival, el éxodo fue rápido y ordenado. Al final de la tarde se desplazaban de nuevo los vehículos llenos de turistas: mamá, papá, toda la familia, miraban atónitos el exceso de basura. El lugar de ningún modo se veía histórico.

Ha habido un puñado de eventos clave, reconocidos como momentos seminales, marcadores culturales y catalizadores en el tumultuoso desarrollo del rock. Y esto nunca ha sido más cierto que con el Festival de Woodstock, reconocido como el más significativo e inspirador evento de su clase, que abreviaría los caminos que la cultura, el país y los valores centrales de una generación entera estaban cambiando. En un glorioso fin de semana, esta generación encontró su voz en una salida: la música. Woodstock fue la última manifestación del ethos hippie y de la contracultura juvenil. Para todos los que pasaron por él, Woodstock fue una experiencia total, un fenómeno, un acontecimiento, una gran aventura, casi un desastre y, en pequeña medida, una lucha por la supervivencia. Con un ojo aprehensivo sobre la enorme multitud, uno de los responsables del festival anunció en la jornada inaugural: «Hay un infernal montón de nosotros aquí. Si vamos a hacerlo, es mejor que recuerdes que el tipo que está a tu lado es tu hermano» (Farrell, 1969). Todo el mundo lo recordó. Woodstock lo hizo.

Los ausentes

Algunos artistas fueron retirados de Woodstock a última hora. Otros, al ser invitados, declinaron su actuación sin tener la más mínima idea del significado que luego tendría el festival.



Woodstock: datos y cifras

- Precio por adelantado de una entrada para un día: 7 dólares.
- Precio en la puerta de una entrada para un día: 8 dólares.
- Precio por adelantado de una entrada para dos días: 13 dólares.
- Precio por adelantado de una entrada para tres días: 18 dólares.
- Precio en la puerta de una entrada para dos días: 24 dólares.
- Se vendieron 186.000 entradas.
- Más de 4.000 poseedores de entradas, incapaces de llegar al sitio, fueron indemnizados con cheques.
- Más de 6.000 pacientes fueron atendidos por 18 médicos y 36 enfermeras.
- Unos 50 médicos fueron llevados en helicóptero desde New York el 16 de agosto.
- Hubo dos nacimientos y cuatro abortos durante el festival.
- Se reportó una muerte por sobredosis de heroína y un fanático murió luego de ser aplastado, mientras dormía, por un tractor.
- Manejar de Nueva York a Bethel requería unas 18 horas.
- Los aficionados caminaban 24 kilómetros hasta el sitio luego de abandonar sus vehículos.
- En su momento cumbre, hubo un atasco, parachoques con parachoques, de 27 kilómetros a lo largo de la ruta 17B.
- Tiempo de espera para hacer una llamada telefónica: dos horas.
- Tiempo mínimo de espera entre actuaciones: 40 minutos.
- Tiempo máximo (sin incluir las demoras a causa de la lluvia): 120 minutos.
- Hubo 36 policías de la ciudad de Nueva York fuera de servicio contratados a razón de 50 dólares diarios, además de 150 policías voluntarios, 100 alguaciles locales y 100 policías estatales y comisarios de 12 condados.
- Los campistas fueron acompañados por 450 vacas fuera de corral durante tres días.
- Los aficionados tuvieron acceso a 600 cabinas sanitarias.
- Helicópteros de emergencia cargaron 1.330 libras de carne enlatada, sándwiches y frutas.
- El Grupo de Mujeres del Centro de la Comunidad Judía de Monticello preparó 30.000 sándwiches, distribuidos por las Hermanas del Convento de St. Thomas.
- Se calcula que el noventa por ciento de los asistentes fumó marihuana durante los tres días del evento.
- Jefferson Airplane fue la banda mejor pagada: 12.500 dólares. The Who recibió la misma suma por venir desde Inglaterra. Creedence Clearwater Revival obtuvo 11.500. El resto de los contratos fueron de menor cuantía. Santana, una banda desconocida para entonces y sin siquiera un disco grabado, recibió 1.500 dólares, más 750 extra por salir en la película.
- El festival tuvo lugar en los terrenos de una granja lechera propiedad de Max Yasgur, quien recibió 50.000 dólares por el alquiler.
- Unas 250.000 personas nunca pudieron llegar al sitio.

El agente de Joni Mitchell canceló un día antes de viajar a Bethel, con el argumento de que debido al congestionamiento de vehículos ella no podría regresar a tiempo para aparecer en el prestigioso programa de televisión Dick Cavett Show. Como se pudo constatar después, Jefferson Airplane, Stephen Stills y David Crosby hicieron su regreso para el martes y pudieron unirse a Joni en el programa.

El Jeff Beck Group, que incluía a Rod Stewart y al futuro guitarrista de los Rolling Stones, Ronnie Wood, estaba programado para aparecer en el festival, pero se disolvió una semana antes, mientras que Iron Butterfly no pudo participar debido a que se quedaron varados en el aeropuerto. Procol Harum declinó la oferta, porque la fecha del festival coincidía con el final de una larga gira y el guitarrista Robin Trower, que estaba a punto de ser padre, deseaba regresar pronto a Inglaterra para el nacimiento de su bebé.

Los Doors cancelaron en el último momento, aparentemente porque el cantante Jim Morrison odiaba actuar en grandes conciertos al aire libre y temía ser asesinado en Woodstock. Sin embargo, sus compañeros Robby Krieger y John Densmore asistieron aunque no actuaron. Otras declinaciones notables fueron las de Jethro Tull, Led Zeppelin, Tommy James & The shondells, Paul Revere & The raiders, Free, Spirit y Moody Blues.

Antes y durante el fin de semana de Woodstock se corrió el rumor de que los Beatles harían una sorpresiva aparición. Aunque no habían tocado desde su gira americana de 1966, la noticia fue alimentada por su concierto sobre el techo del edificio de oficinas de Apple en Londres, en enero de 1969. Michael Lang había tenido acercamientos con John Lennon a través de Chris O'Dell (Apple) y Lennon estaba aparentemente encantado con la idea. Sin embargo, en mayo se abandonó cualquier negociación, porque a Lennon le fue negada la entrada a Estados Unidos debido a cargos por drogas el año anterior.

La sorpresa más anticipada que nunca se materializó fue la de Bob Dylan. Dada la cercanía de Woodstock a su residencia, un factor en la inspiración original para que el festival se diera en ese lugar, y su estatus como icono de la contracultura, parecía inevitable para algunos su eventual arribo a Bethel. Pero eso nunca ocurrió.

El legado

La película documental Woodstock: 3 days of peace & music, dirigida por Michael Wadleigh y editada por Thelma Schoonmaker y Martin Scorsese, fue lanzada en 1970. Artie Kornfeld, uno de los promotores del festival, conversó con Fred Weintraub, un ejecutivo de Warner Bros., a quien le pidió dinero para filmar el festival. Kornfeld había sido rechazado en todas partes, pero en contra de los deseos expresos de otros ejecutivos de Warner Bros., Weintraub puso su trabajo en riesgo al darle a Kornfeld 100.000 dólares para hacer la película. Woodstock ayudó a salvar a Warner Bros., en un momento en que la compañía estaba a punto de salir del negocio.

Wadleigh formó un equipo de alrededor de cien personas del mundo del cine neoyorquino. Sin dinero para pagar, convino un esquema de doble o nada, en el que el equipo recibiría una paga doble si la película tenía éxito y nada si fracasaba. Wadleigh se esforzó para hacer que la película tuviera que ver tanto con los hippies como con la música, escuchando sus sentimientos

LP con una muestra de una o dos canciones de la mayor parte de los artistas que actuaron. Un año después, Woodstock 2 se lanzó como un álbum de dos LP. En 1994 se lanzó un tercer álbum: Woodstock Diary. Pistas de los primeros tres álbumes, así como numerosas actuaciones inéditas adicionales del festival, fueron reeditadas por Atlantic en una caja de cuatro CD titulada Woodstock: three days of peace & music. Un álbum titulado Jimi Hendrix: Woodstock se lanzó también en 1994, con grabaciones seleccionadas de Jimi Hendrix. Un conjunto de dos discos más, Live at Wood-stock (1999), cuenta con casi todas las canciones de la actuación de Hendrix, y omite solo dos piezas cantadas por su segundo guitarrista. En 2009, Joe Cocker lanzó un álbum con toda su actuación en Woodstock. El álbum contenía once canciones, diez de las cuales eran inéditas. En 2009, Legacy/ SME lanzó por separado las actuaciones completas de Santana, Janis Joplin, Sly & the Family Stone, Jefferson Airplane y Johnny Winter, compiladas en una caja titulada The Experience Woodstock. También en 2009, Rhino/Atlantic Records publicó una caja de seis CD, titulada Woodstock 40

Woodstock fue la última manifestación del ethos hippie y de la contracultura juvenil. Para todos los que pasaron por él, Woodstock fue una experiencia total, un fenómeno, un acontecimiento, una gran aventura, casi un desastre y, en pequeña medida, una lucha por la supervivencia

acerca de eventos como la guerra de Vietnam, así como las opiniones de la gente del pueblo. Fueron 72 horas de música casi ininterrumpida que se filmaron y grabaron con 21 cámaras, que resultaron en ochenta horas de película v 74 cintas con material sonoro.

Woodstock fue estrenada el 25 de marzo de 1970 y recibió el Premio de la Academia como mejor largometraje documental; fue considerada de gran importancia cultural por la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos y seleccionada para su conservación en el National Film Registry. En 1994 fue lanzada Woodstock: el montaje del director y se expandió para incluir a Janis Joplin, así como actuaciones adicionales por parte de Jefferson Airplane, Jimi Hendrix y Canned Heat, no vistas en la versión original de la película. En 2009 se lanzó en DVD la edición expandida del cuarenta aniversario.

Salieron dos álbumes con la banda sonora. El primero, en 1970, Woodstock: 3 days of peace & music and more, de tres years on: back to Yasgur's farm, que incluyó más actuaciones musicales, así como los anuncios desde el escenario y otro material secundario.

REFERENCIAS

- Bordowitz, H. (2007): Bad moon rising: the unauthorized history of Creedence Clearwater Revival. Chicago: Chicago Review Press
- Farrell, B. (1969): "The great Woodstock rock trip". Life (edición especial, p. 4). Reimpreso en 2009 e inserto en Woodstock: 3 days of peace and music-40th anniversary (ultimate collector's edition DVD boxed set). Warner Bros. 3000021410. 2009

LECTURAS ADICIONALES

- Evans, M. y P. Kingsbury (2009): Woodstock: three days that rocked the world. Nueva York: Sterling.
- Fornatale, P. (2009): Back to the garden: the story of Woodstock. Nueva York: Touchstone.
- Fricke, D. (1994): Woodstock: three days of peace and music-twenty-fifth anniversary collection (4CD set). Atlantic 82636-2. (Inserto)
- Lang, M. (2009): The road to Woodstock. Nueva York: Harper Collins. Scoppa, B. (2009): Going up the country:
- Woodstock 40th anniversary (6CD boxed set). Rhino R2 519671. (Inserto).

debatesIESA

en breve lin brief

■ PARECERES / VIEWS

Gerencia del desarrollo sustentable. Sorprende la cantidad de gerentes y profesionales que aún desconocen la relevancia de la sustentabilidad para el desarrollo de los bienes y servicios que producen sus empresas. ■ Managing sustainable development. A surprising number of managers and professionals lack knowledge of how relevant sustainable development is for goods and services produced by their firms. / Henry Gómez Samper

Cocientes. Quienes ostentan mayor coeficiente de curiosidad son más tolerantes a la ambigüedad y a lo largo de los años acceden a más conocimiento.

Quotients. Those who boast higher curiousity quotients are more tolerant of ambiguity, and over the years will access greater knowledge. / Guillermo S. Edelberg

Luis María Frómeta Pereira (1915-1988). Cinco aspectos diferenciaron a Billo de otros compositores igualmente creativos e ingeniosos: capacidad para definir objetivos e identificar nichos en el mercado, creación de un equipo de alto desempeño, perseverancia, habilidad para construir símbolos y deseo de trascender. ■ Luis María Frómeta Pereira (1915-1988). Billo differed from other equally talented and creative composers in five ways: skills to define objectives and market niches, create a high performance team, persevere, shape symbols and will to succeed. / Raúl Maestres

Dilema socrático. Un buen profesor consigue desarrollar en sus estudiantes dos capacidades a la vez: aprender a concentrarse y aprender a hacer varias cosas a la vez. Socratic dilemma. A good teacher develops two students' skills: learning how to focus, and doing several things at once. / Enrique Ogliastri

■ TEMA CENTRAL / FOCUS

Estrategia de recursos humanos en la Venezuela de hoy. El reto de las empresas es retener a su personal valioso, con políticas salariales e incentivos acordes con una economía inflacionaria, en la que el poder adquisitivo y la motivación se escapan rápidamente. El país vive una inédita fuga de talento y enfrenta el riesgo de encontrarse sin nuevas generaciones para construir su futuro. ■ Human resource strategy in today's Venezuela. In an inflationary economy, where purchasing power and motivation erode, business firms are challenged to deploy salary and incentives to hold on to their most valuable staff. The country is undergoing unprecedented brain drain and risks lacking new generations to build its future. / Fabiana Culshaw

¿Qué hacer para que se queden? La migración calificada en Venezuela. Las empresas venezolanas enfrentan un fenómeno que trasciende la preocupación por la competitividad (compensación y beneficios): enfrentan una creciente migración calificada. ¿Son ineficaces sus sistemas para proveerse de talento? ¿Es la migración calificada un síntoma de fallas estructurales? ■ How to stop Venezuela's brain drain? Businesses in Venezuela face an overriding concern over qualified migration, transcending salary and benefits competitiveness. Are current HRM policies inadequate? Is brain drain a symptom of structural flaws? / Carmen Cecilia Torres & Josefina Bruni

Ocho consejos de recursos humanos para emprendedores. La gestión de recursos humanos en las organizaciones es siempre un reto. Pero se convierte en «el gran reto», en el caso de un emprendimiento. ¿Cómo hace un emprendedor para atraer, retener, administrar, motivar y generar gente productiva, que es la principal razón de ser de la gestión de recursos humanos? ■ Human resources counsels for entrepreneurs. In organizations, human resource management (HRM) is always a challenge; but it's a major challenge for entrepreneurs. How can an entrepreneur attract, retain, manage, motivate and train productive staff – the reason for HRM? / Alejandra González Mármol

Tarea pendiente: la gestión de recursos humanos en las pymes. La gestión de recursos humanos en las pymes es, con mucha frecuencia, débil, con escasa relación con la estrategia del negocio, informal y ejecutada personalmente por el dueño de la empresa. ■ Pending task: human resources management in SME. HRM among small- and

medium-sized firms (SME) is often weak, informal and run personally by the firm's owner. / Carmen Cecilia Torres

■ CONVERSACIÓN / CONVERSATION

«Las compañías de seguros se han convertido en un factor de poder» / Conversación con Aquiles Salas, presidente del Centro Médico de Caracas. Desde junio de 2013 pesa sobre las clínicas privadas una regulación de precios. A la imposibilidad de compensar el impacto de la inflación se suma un retraso en el pago de las facturas de servicio que, en el caso de los organismos públicos, puede superar nueve meses. «Insurance companies have become powerful actors» / An interview with Aquiles Salas, president of the Centro Médico de Caracas. Since June 2013, private clinics have been subject to a strict price regulation. Besides the impossibility of compensating the impact of inflation, the delay in service bill payment of state agencies can exceed nine months.

■ TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO / ALSO IN THIS ISSUE
El primer negocio es con el socio: ¿cómo negociar acuerdos entre
emprendedores? El primer negocio ocurre entre los socios y para ello
hay que tener presentes las relaciones, los papeles y las recompensas.
■ Start-ups are launched with a partner: how do enrepreneurs
negotiate accords? Partners make the first business deal, and they
must set forth relations, roles and rewards. / Aramis Rodríguez & Edwin
Ojeda

Enrédate... o desenrédate. Las redes sociales, como cualquier herramienta, pueden ser muy valiosas para una organización o conducir a un gran desperdicio de tiempo. ■ Wire-up or unwire. Social media, like other business tools, can either add value or become time-wasting. / Samuel Briceño & Gustavo Yepes

La semiótica y las estrategias comunicacionales de las organizaciones. Si un emisor no tiene al menos un mapa básico de las escalas de percepción, las sensibilidades, los contenidos que circulan y las emociones de las audiencias, ¿cómo está seguro de que su comunicación puede alcanzar la afinidad deseada con la cultura a la cual dirige un mensaje? Semiotics and organizational communication strategies. Without a basic map of the audiences' perception scales, sensitivities, available contents, and emotions, how can communicators be sure that their messages achieve the intended affinity with a particular culture? / Humberto Valdivieso

Oportunidades: cómo buscarlas, identificarlas y aprovecharlas. Las oportunidades son necesarias para el avance de la vida, la profesión, los negocios. Pero son inexistentes e invisibles hasta que alguien las logra ver y las hace existir.

Opportunities: how to search, identify and tap them. Opportunities are required for advancing a business, profession, and life. Yet they remain invisible or nonexistent until someone sees them and makes opportunity happen. / Marcel Antonorsi

La revolución del bitcóin. La moneda electrónica ofrece un potencial de desarrollo de múltiples oportunidades de negocios para empresas y particulares de Venezuela, gracias a que funciona como instrumento de pago, de ahorro y de inversión. The bitcoin revolution. Electronic money holds potential for developing multiple business opportunities for firms and individuals in Venezuela, as it functions as a payment, savings and investment instrument. / Gerardo J. Mogollón M.

El mito de los gerentes buenos y los gerentes malos. Muchos gerentes piensan que serán percibidos como exitosos o fracasados según las consecuencias de una de sus acciones o decisiones. Esta creencia puede convertirse en un mito peligroso para sus carreras. Un coach profesional puede ayudarlos a luchar contra este tipo de mitos.

The myth of good and bad managers. Many managers believe that their success or failure depend on the consequences of one of their decisions or actions. Such a belief might become a dangerous myth for their careers. A professional coach can help them to fight against this kind of myths. / Noel Martínez

■ TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE... / EVERYTHING YOU WANTED TO KNOW ABOUT...

Migraciones. En la actualidad hay más personas viviendo fuera de su país o territorio natal que en cualquier otra época. En 2013 se registraron 232 millones de migrantes internacionales, equivalentes al 3,2 por ciento de la población mundial, cifra notablemente mayor que las contabilizadas en 1990 y 2000. Migrations. More people today than ever before live outside their home country or birthplace. In 2013, 232 million international migrants were recorded, 3.2% of world population, significantly higher than in 1990 or 2000. Stefania Vitale

EXPERIENCIAS / EXPERIENCES

Miss Venezuela: ¿algo más que belleza? Los directivos de la Organización Cisneros consideraban el Miss Venezuela el Super Bowl de la televisión venezolana, pero se enfrentaban al reto de conciliar varias exigencias, como conectarse con las nuevas generaciones de audiencia y multiplicar las fuentes de negocios. Miss Venezuela: more than just beauty? Heads of the Cisneros Organization viewed Miss Venezuela as the country's TV superbowl, but faced the challenge of reconciling several demands, how to connect with new generations of audiences and multiply business opportunities. / Nunzia Auletta y María Helena Jaén

■ TENDENCIAS / TRENDS

Canadá: La inmensidad que alza la voz. Siempre muy discreta, incluso con la agresiva política exterior de su actual gobierno conservador, esta enorme nación del extremo septentrional del continente se ha ido volviendo más relevante, gracias a sus recursos naturales, y a una economía e institucionalidad que han atraído a miles de familias venezolanas. ■ Canada's rising voice. This vast nation, invariably discreet even under the aggressive foreign policy of its current conservative government, is becoming more important thanks to its institutions, economy and natural resources, attracting thousands of Venezuelan families. / Rafael Osío Cabrices

Twitter: el doble filo de la red. Día a día en todo el mundo 288 millones de tuiteros, en su mayoría menores de treinta años, entrecruzan etiquetas de verdad y dualidad, a partir de apenas 140 caracteres. Twitter: a double-edged sword. Every day, 288m worldwide twitters, mostly under 30, exchange true or untrue messages in only 140 characters. / Jolguer Rodríguez Costa

La ley del consenso. El 13 de agosto de 2014 la Asamblea Nacional aprobó por unanimidad la Ley para la promoción y protección del derecho a la igualdad de las personas con VIH/sida y sus familiares. Los grupos activistas esperan que la ley ayude a vencer la discriminación hacia los seropositivos. The consensus law. Venezuela's National Assembly unanimously approved equal rights protection for those with AIDS and their families. Advocates hope the law will overcome current discrimination. / Lissette Cardona

Los mermados hábitos de compra de los venezolanos. Carne, pescados y mariscos se han convertido en productos de lujo: son costosos y escasos. Sardina y avena son los más vendidos. En vegetales, hortalizas y frutas recae la mayor parte del costo de la cesta alimentaria.

Venezuelans' dwindling shopping habits. Shellfish, fish and meat have become a luxury, scarce and dear. Sardines and oats sell best. Most food outlays are for greens and fruit. / Dulce María Rodríquez

Una oportunidad para los cerveceros artesanales. El movimiento de la cerveza artesanal está creciendo. Sus entusiastas integrantes se preparan para presentar una propuesta de ley para operar de manera industrial y convertirse en una fuente de empleos e impuestos. An opportunity for artisanal beermakers. Artisanal beermaking is growing. Backers seek a law to operate industrially and become a source of jobs and taxes. / Luis Martínez

Producir espectáculos en un país en crisis. En Venezuela hay un grupo de emprendedoras que comparten sus papeles de esposas y madres con la producción de espectáculos y, lo que es más importante, son exitosas. Show production in the middle of a crisis. A group of Venezuelan entrepreneurs share their roles of wives and mothers with show production, and, moreover, successfully. / Ángel Ricardo Gómez

■ PUNTO BIZ / DOT BIZ

El nuevo mercadeo. El nuevo consumidor tiene mayor acceso a información, de manera que está en menor desventaja que sus antecesores, al disminuirse las asimetrías entre oferentes y demandantes, propias de los mercados tradicionales.

The new marketing. New consumers have greater access to information; as traditional assymetries between suppliers and buyers fade, they become less disadvantaged than their predecessors. / Carlos Jiménez

■ MODO TEXTO / TEXT MODE

Tan digital como el buen periodismo. La mayoría de los medios impresos del mundo dividen sus preocupaciones en rentabilizar el modelo de negocio digital y crear nuevas formas y productos que ofrezcan otras posibilidades para seguir generando contenidos, cautivando audiencias e incidiendo en la opinión pública. ■ As digital as good journalism. Most world print media divide their concerns over building a profitable digital business model and searching for new products that could make it possible to continue producing content, capture audiences and influence public opinion. / Luis Ernesto Blanco

■ SALUD DIGITAL / DIGITAL HEALTH

Juegos para la salud. La «salud móvil» está basada en tecnologías tales como aparatos móviles, juegos y aplicaciones. ■ Games for health. "Mobile health" is based on such technologies as mobile equipment, games and applications. / Arístides Ávila Odreman

■ CAPITAL DE MARCA / BRAND EQUITY

Growth hackers: piratas del mercadeo para empresas emergentes. Growth hacking es una combinación de análisis de datos, creatividad y curiosidad para hacer crecer el número de clientes de forma exponencial. Growth hackers: marketing pirates for start-ups. Growth hacking is a combination of curiousity, creativity and data analysis to expand the number of customers exponentially. / José Luis Saavedra

■ INICIATIVAS / INICIATIVES

Patrocinarte.net promueve el apoyo a emprendedores y artistas.

Patrocinarte.net es una vitrina donde los creadores exhiben sus obras y proyectos para que, quien quiera, aporte dinero y ayude a obtener los recursos necesarios para desarrollar y materializar una idea. ■

Patrocinarte.net promotes support for entrepreneurs and artists.

The website allows artists to display their work and projects, and anyone may provide support to help raise funds needed to develop an idea. / Carmen Sofia Alfonzo A.

■ RESEÑA / BOOK REVIEW

Los grandes estrategas del mundo empresarial. The lords of strategy, de Walter Kiechel III, es la historia de la estrategia empresarial y de los visionarios que desarrollaron herramientas y ciencia para ser aplicadas por los ejecutivos de las empresas. ■ The business world's great strategists. The lords of strategy, by Walter Kiechel III, is a history of business strategy and visionaries who forged science and tools applied by managers. / Alejandro E. Cáceres

■ ENSAYO / ESSAY

La nación Woodstock: tres días que sacudieron al mundo. Hace 45 años, en agosto de 1969, y durante tres días, alrededor de medio millón de personas acarició la posibilidad de vivir en una nación de paz, amor y música. Esa nación se llamó Woodstock: un hito que definió a una generación.

The Woodstock nation: three days that shook the world. Over three days in August 1969, 45 years ago, half a million people cherished the notion of living in a nation of music, love and peace; Woodstock was a milestone that marked a generation. / César Alejandro Carrillo

Tu mejor opción en Educación Ejecutiva

RESPONSABLE

EL MUI

con el **Diplomado** en mercadeo digital

OTRAS ACTIVIDADES DESTACADAS

- Programa de gestión de empresas familiares Valencia
 - Certificación internacional en gerencia
 - de procesos BPTrends Valencia
 - Programa de principios de supervisión y gerencia
 - Desarrolle su propio estilo de liderazgo

iesa.edu.ve/cursos-y-programas avanza@iesa.edu.ve facebook.com/iesa.formaciónejecutiva @cursosiesa (0212) 555-IESA / (0241) 823-8775 / (0261) 759-0606



Rif.: J-00067547-3











SHARE YOURSELF



