

## LAS CLÍNICAS VENEZOLANAS, EN TERAPIA INTENSIVA

LOS SERVICIOS PRIVADOS DE SALUD ENFRENTAN INMENSAS DIFICULTADES. ES URGENTE QUE ADOPTEN MÉTODOS MODERNOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.



- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » LA VENTAJA FRACTAL: PIENSA LOCALMENTE, ACTÚA GLOBALMENTE
  - » SALVAVIDAS Y JARDINEROS: DOS TIPOS DE LÍDERES
  - » LA «ECONOMÍA PLATEADA» EN VENEZUELA

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>Para las clínicas privadas venezolanas, la planeación estratégica es más urgente que nunca / Raúl Aular</b>
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>Salvavidas y jardineros: liderazgo en el desarrollo de personas / Manuel Gómez Buroz</b>
	<b>7</b>	<b>Una oportunidad histórica en el mercado de renta fija / Roberto Vainrub y Santiago Lossada</b>
	<b>10</b>	<b>El «nuevo oro verde»: el redescubrimiento del bambú / Rafael Vielma B.</b>
<b>TEMA CENTRAL</b>	<b>12</b>	<b>La crisis de las clínicas privadas venezolanas</b> Las clínicas privadas venezolanas enfrentan inmensas dificultades. Si bien el entorno es muy complejo e incierto, es urgente que estas organizaciones adopten métodos modernos de planeación estratégica / <b>Ernesto Blanco Martínez</b>
	<b>13</b>	<b>No solo es el entorno</b>
	<b>17</b>	<b>Sin estrategia no hay paraíso</b>
	<b>21</b>	<b>El efecto chamán</b>
<b>ENTRETELONES</b>	<b>25</b>	<b>La globalización está en crisis, pero han surgido otras variantes en el comercio mundial / Fabiana Culshaw</b>
<b>RIESGO Y GANANCIA</b>		Carlos Jaramillo
	<b>26</b>	<b>Roll-up: otra manera de construir un monopolio</b>
	<b>26</b>	<b>El ahorro en tiempos de pandemia</b>
	<b>27</b>	<b>¿Aterrizaje suave?</b>
	<b>28</b>	<b>¿Nos quedamos cortos?</b>

**Consejo editorial**

Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz  
Urbi Garay • Milko González  
Rosa Amelia González • Carlos Jaramillo  
Carlos Jiménez • José Malavé • Ramón Piñango

**Director**

Ramón Piñango

**Editor**

José Malavé

**Editor asociado**

Virgilio Armas

**Concepto gráfico,  
diseño y diagramación**

Laura Morales Balza

**Ilustración de portada**

Stocklib

**Publicidad**

Morella Soto

<b>EN EL IESA</b>	<b>29</b>	Érika Hidalgo López <b>La solidaridad con los emigrados venezolanos requiere un trabajo profundo de gerencia</b>
	<b>31</b>	<b>La «economía plateada» emerge como gran negocio en Venezuela</b>
	<b>32</b>	<b>Cómo debe prepararse un emprendedor para conseguir inversionistas</b>
	<b>34</b>	<b>El número de seguidores no es la clave para una campaña digital</b>
<b>GERENCIA HECHA EN VENEZUELA</b>	<b>36</b>	<b>Jon Badiola: «Tanta planificación como sea posible y tanta improvisación como sea necesaria» / Alejandro E. Cáceres y Jean-Yves Simon</b>
	<b>TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO</b>	<b>41</b>
	<b>46</b>	<b>La casa: entre el cobijo y la inversión / Lorenzo González Casas</b> Inicialmente limitada a la función de albergue, con la aparición del derecho de propiedad la casa se transforma en objeto transable. Hoy el diseño de políticas de vivienda es una de las tareas más complejas que acometen los gobiernos en materia de mercado inmobiliario.
<b>ENSAYO</b>	<b>49</b>	<b>Xiomara Moreno: una dramaturgia incisiva / Leonardo Azparren Giménez</b> Las dramaturgas han hecho aportes importantes al teatro venezolano. De las nacidas en la segunda mitad del siglo XX, Xiomara Moreno es una innovadora, por los temas que aborda y el lenguaje empleado. Es, sin duda, la más importante dramaturga de su generación.

**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

## Para las clínicas privadas venezolanas, la planeación estratégica es más urgente que nunca

RAÚL AULAR, profesor invitado del IESA.

Durante muchos años Venezuela disfrutó de ingresos extraordinarios producto de la exportación de petróleo y sus productos derivados. En un entorno de abundancia, con una creciente demanda de todo tipo de productos y servicios, la incertidumbre propia de todo negocio se reduce, la volatilidad no incluye escenarios depresivos y la percepción de riesgo de los agentes económicos tiende a ser limitada.

Para valorar las estrategias que se ejecutan, estos entornos no exigen una cuidadosa consideración de los potenciales choques externos (cambios del entorno, la tecnología, los hábitos y usos de los clientes, y las regulaciones), la estructura de la industria (análisis de oferta, demanda, poder de negociación de proveedores y clientes, barreras de entrada y salida), la conducta de la competencia (acciones en mercadeo y publicidad, integración vertical/horizontal, precios, productos, canales de distribución) o el desempeño de los actores. Ante la excitación que producen las múltiples oportunidades, estos asuntos se consideran exquisitesces académicas para las que no hay tiempo.

Pero el entorno cambió radicalmente: se volvió extremadamente difícil para cualquier empresa. En el caso de las clínicas, estas empresas enfrentan una industria muy regulada, donde el cliente-paciente no es el que paga los servicios, con asimetría de información, que requiere grandes inversiones en infraestructura y equipamiento, y donde la principal fuerza de trabajo está constituida por profesionales de cuarto nivel, escasos, cuya formación es costosa y que valoran su independencia profesional como algo fundamental.

Por ello resultan especialmente pertinentes los artículos del profesor Ernesto Blanco publicados en *Debates IESA* sobre el estado de las clínicas venezolanas. Blanco hace un llamado a tomar en serio la planificación estratégica en las clínicas privadas y alerta sobre la situación actual: la oferta de servicios privados de atención médica carece de diferenciación, en un sector que califica de «isomórfico» (todos hacen más o menos lo mismo) y claramente desconectado del complicado entorno nacional.

Una señal de alarma, que acertadamente identifica el profesor Blanco, es la actitud de poner el locus de control en elementos externos. Esta actitud pasiva obvia y desestima los elementos que están bajo el control de la organización y pueden modificarse para optimizar la navegación en un entorno hostil.

En medio de grandes dificultades se hace más relevante el análisis disciplinado y exhaustivo de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. El riesgo es intrínseco a los procesos de decisión cuando hay incertidumbre y lo único disponible para mitigarla es la capacidad analítica y de ejecución de la organización.

Venezuela padece un déficit estructural de camas clínicas y no puede permitirse un retroceso en la capacidad que ofrece su sector privado. Todo indica que en el futuro previsible habrá cada vez mayores incentivos para aprovechar la inversión, el talento y la innovación del sector privado, con la finalidad de enfrentar el reto inmenso de alcanzar la cobertura efectiva de servicios de atención médica para todos los venezolanos.

Las clínicas privadas son valiosísimos activos con los que cuenta la sociedad venezolana y es vital que atraviesen esta época difícil con resiliencia y «antifragilidad», que salgan de la tormenta más fuertes, con muchas lecciones aprendidas y en total capacidad de enfrentar los múltiples retos por venir. En este marco, las reflexiones de Ernesto Blanco acerca de la urgencia de adoptar métodos modernos de planeación estratégica —que orienten el diseño y la ejecución exitosa de iniciativas adaptadas al entorno, para superar las dificultades, proteger los activos y aprovechar inteligentemente las oportunidades— son de una pertinencia difícil de exagerar. ■

- *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.



## SALVAVIDAS Y JARDINEROS: LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DE PERSONAS

**Manuel Gómez Buroz**, profesor de Centrum-PUCP (Lima), IESA y Universidad de La Sabana (Bogotá). Socio de Hangertips y director de Soluciones de Aprendizaje para Organizaciones en Centrum-PUCP.

**Liderazgo para el desarrollo implica reconocer diferentes formas de acompañar la transformación de personas y equipos. El «salvavidas» construye una relación de dependencia a partir del control y la poca confianza en la capacidad del otro. El «jardinero» cultiva una relación interdependiente con autonomía responsable. Es necesario gestionar los estilos para situaciones diferentes.**

**D**os colaboradores tuvieron un primer líder muy concentrado en el trabajo, apasionado por marcar pauta sobre lo que había que hacer y la forma de lograrlo, que los mantenía a flote con un espíritu protector que justificaba parte de sus llamados de atención y acciones correctivas.

Un tiempo más tarde... uno de ellos se convirtió en un microgerente obsesivo y resolutivo, un defensor de su equipo, un autócrata disfrazado de tierno corderito. Cuando le preguntaban por qué era así, respondía: «Mi primer líder me enseñó». El otro es un líder enfocado en el desarrollo, que otorga libertad a las personas para errar y aprender, que reconoce y forja vínculos sobre la base de la autonomía responsable. Cuando le preguntaban qué lo había inspirado a ser así, respondía: «Mi primer líder me enseñó».

La paradoja es que las dos historias toman como ejemplo a un mismo líder. Ambos estilos de liderazgo invitan a reflexionar sobre el desarrollo de las personas para que alcancen sus mejores versiones y, en consecuencia, obtener resultados extraordinarios.

### Líderes salvavidas, helicópteros y comandantes

De entrada es fácil aseverar que este estilo tiene una connotación negativa. Algunos casos dan luces sobre lo que termina siendo verdaderamente negativo: hacer de este estilo de liderazgo la única forma de gestionar al equipo.

Antes de los postulados de Goleman,<sup>1</sup> muchos líderes definían su estilo de liderazgo con características propias de su personalidad. Era normal conseguir pruebas del dicho popular «no soy monedita de oro, pa' caerle bien a todo el mundo», como mentalidad que precedía la acción. El cambio de perspectiva propuesto hace casi veinte años invita a observar el estilo como una herramienta y no como algo inherente a una particular forma de ser.

Quienes asumen el papel de líderes salvavidas lo hacen con la firme convicción de preservar la integridad del equipo a toda costa. Su compromiso es tal que, en ocasiones, se ocupan ellos mismos de las tareas, con la creencia de que pocos las podrían ejecutar con tanta calidad, precisión y rapidez. La mayor parte del tiempo permanecen al lado del equipo, velando por su bienestar y solucionando cualquier dificultad que surja, como haría cualquier superhéroe que intenta proteger a sus aliados.

En el fondo, el salvavidas siente que sus colaboradores no tienen las capacidades para tomar buenas decisiones por sí mismos o no son suficientemente responsables. Entre los arquetipos gerenciales propuestos por la empresa consultora McKinsey<sup>2</sup>, este estilo de liderazgo resuena con el microgerente y el helicóptero, ambos con un profundo espíritu controlador y autocrático, con alto y bajo grado de participación, respectivamente. A largo plazo, ambos enfoques hacen que

los empleados no rindan cuentas y carezcan de responsabilidad, de modo que se vuelven ineficientes, sobrecargan el tiempo de atención del líder y, finalmente, se sienten infravalorados, desmotivados y desconectados.

El estilo de poder que subyace a la actuación del líder salvavidas es el «comandante».<sup>3</sup> Con frecuencia ha crecido en un sistema familiar dedicado a los deportes, la religión, el ejército o cualquier otro que refuerce la disciplina y un estricto código de conducta.

Imagine una situación en la que un equipo lidie con un proyecto importante y un plazo de entrega inminente. El líder, con su estilo de poder comandante, impone expectativas exigentes y una sensación de urgencia que puede llegar a ser abrumadora. Su enfoque termina por llevar al agotamiento y la ansiedad a los miembros del equipo.

Al mismo tiempo este líder actúa también como un salvavidas. Tiende a ejercer un control excesivo y a intervenir de manera constante en las decisiones del equipo, para asegurar resultados y mantenerlo a flote, lo que puede causar frustración y limitar el crecimiento individual. Esta combinación de estilos de poder y liderazgo puede resultar perversa: crea un entorno de trabajo hostil y desmotivador.

Pero algo bueno debe tener o en alguna situación es necesario actuar de esa forma. Durante el proceso de incorporación de nuevos empleados, el salvavidas ofrece su apoyo personal para facilitar una adaptación efectiva, normalmente



Imagen: Freepik.

## Salvavidas y jardinero: dos modelos de liderazgo para desarrollar colaboradores

	Salvavidas	Jardinero
Mentalidad	«A mi lado, nunca le hará falta nada a mi equipo. Siempre cuenta conmigo».	«La personas me han sido conferidas para llevarlas a su mejor versión».
¿Qué hace?	Defiende, indica qué hacer, se pone de ejemplo, se concentra en las tareas de forma obsesiva y controladora.	Crea espacios de aprendizaje, reconoce, da realimentación, expone y promueve un vínculo de confianza.
Arquetipo	Helicóptero Microgerente	Coach
Estilo de poder	Comandante	Inspirador
Tipo de relación	Dependencia	Interdependencia y autonomía responsable
Situaciones favorables	Incorporación, crisis, emergencia personal, bajo desempeño o rescate.	Transferencia de buenas prácticas, dilemas, innovación, sucesión, liberación de potencial.

mediante un acompañamiento uno-a-uno. Además, muestra empatía y compasión al abordar situaciones personales complejas que afecten el desempeño de los colaboradores, y proporciona el apoyo necesario mientras preserva el *statu quo*, independientemente de las circunstancias. En momentos que requieren alineación, se concentra en mantener la cohesión y el enfoque del equipo, y promueve la claridad y la comunicación efectiva para dar dirección de forma expedita y sin tantos rodeos.

### Líderes jardineros, orientadores e inspiradores

Los jardineros aprecian lo invisible y aceleran lo que aún no se ha desarrollado.<sup>4</sup> Lo bueno de esta metáfora es que no se explica como un estilo, sino como un proceso, una secuencia de pasos y herramientas de liderazgo que terminan por promover el desarrollo de los colaboradores.

Cuando a un jardinero se le asigna un terreno, prepara la tierra y escoge cuál jardín tendrá más consonancia con la expectativa de quien le ha encomendado esa labor. Igual pasa con el líder: primero analiza qué equipo se necesita y luego, sobre ese lienzo, se dispone a imaginar su proyecto. El jardinero prepara la tierra con abonos y nutrientes para que las plantas puedan fijarse bien a ella, encuentren estabilidad y se nutran adecuadamente. El líder crea espacios de aprendizaje que dan seguridad y nutren a los colaboradores, les hacen competentes y favorecen su crecimiento.

Una vez sembrada la planta o la semilla, el jardinero riega en justa medida su jardín. Esta acción permite humedecer la tierra y facilitar la absorción de nutrientes. Para este paso, el jardinero ha determinado cuánta agua requiere cada planta, para evitar que se pudra o, por el contrario, que se seque. El reconocimiento es como el agua, humedece y facilita el crecimiento: admirar a los colaboradores, sus esfuerzos y resultados les mantiene motivados.

Tal como le sucede al jardinero, el reconocimiento del líder deberá hacerse en la justa medida que lo requiera el colaborador. Algunos necesitan tanto reconocimiento como un nenúfar necesita agua; otros tan poco, como una xerófila que sobrevive mucho tiempo sin ella.

Mantener la belleza del jardín es esencial. El jardinero se ocupa de retirar las malezas y podar las plantas para que su energía esté concentrada en crecer de la mejor forma posible. En el ámbito organizacional esto sucede en las conversaciones de realimentación, orientadas al pasado (*feedback*) o al futuro (*feedforward*). Cuando un líder dedica tiempo a dar a conocer su punto de vista sobre lo que sucede, transferir mejores prácticas y modelar, la persona puede concentrar sus esfuerzos en lo verdaderamente importante. Para que exista verdadero desarrollo deberá procurarse un balance entre, por un lado, la reparación o el cierre de brechas y, por el otro, la preparación o liberación del potencial de los individuos.

La exposición al sol es algo que el jardinero considera al diseñar su jardín. Existen plantas de luz y de sombra, que si se exponen de forma incorrecta a la luz solar pueden terminar por marchitarse o por debilitarse hasta perecer. Un líder jardinero no «quema» a las personas. Dedicar tiempo a conocer qué guía la ambición de cada miembro del equipo. Algunos colaboradores querrán crecer hasta casi tocar el sol como las coníferas, y otros preferirán mantenerse a la sombra, floreciendo y dando sus frutos.

Es un mito que todas las personas sienten la necesidad de escalar posiciones en una organización. El crecimiento debe estar ligado al aprendizaje y al fortalecimiento. Algunos requerirán espacios seguros, a la sombra, y otros necesitarán participar en proyectos especiales o situaciones desafiantes, o cubrir vacantes temporales, entre otras acciones que les permitan ser vistos y avanzar en sus carreras profesionales. Todos forman parte del ecosistema del jardín.

¿Cuál es el resultado esperado? ¿Un jardín perfecto? El jardinero está consciente de que eso no es posible. La perfección no es una medida o una regla. El líder ha de fomentar la excelencia, tomar decisiones para hacer cada vez mejor las cosas y emprender cuatro acciones clave: crear espacios de aprendizaje, reconocer, dar realimentación y exponer al colaborador según su ambición, para crear un vínculo de confianza que proteja de pla-

gas y agentes dañinos a cada uno de los miembros de su equipo.

El líder jardinero es un *coach*,<sup>5</sup> es práctico pero no directivo. No le dice a la gente qué hacer; en cambio, brinda orientación y la alienta a superar barreras. Se asegura de que las personas asuman su responsabilidad y las impulsa a hacerse cargo de sus acciones. Su estilo se ejerce mediante la inspiración,<sup>6</sup> valora la expresión por encima de la conformidad y está dispuesto a hacer sacrificios personales para lograr la excelencia y un compromiso constante por el bien común.

Este estilo de liderazgo fortalece las competencias en los individuos, libera su potencial y acelera su crecimiento y desarrollo. Cuando suena la alarma de emergencia, normalmente entra en pausa para dar espacio a una versión más directiva y salvavidas del líder. De mantenerse, pudiese poner en riesgo la operación y la sostenibilidad del negocio. Al final, la actuación esperada resulta circunstancial y exige flexibilidad del líder para operar en ambos modelos con precisión y sentido de oportunidad.

¿Hasta cuándo se debe seguir apostando por las personas? ¿Cuál es el límite? Como le sucede al jardinero, a pesar de que las condiciones sean óptimas, no todas las semillas van a germinar. El límite para incentivar el crecimiento y el desarrollo es la propia voluntad del individuo. Cuando se sienta cómodo porque considera que ha hecho lo que está bajo su responsabilidad como líder, entonces, no será asunto del jardinero, sino de la planta que ha decidido atender. ■

## NOTAS

- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 109-122. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24503w/Inteligencia\\_emocional\\_caso2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24503w/Inteligencia_emocional_caso2.pdf)
- De Smet, A., Hewes, C. y Weiss, L. (2020, septiembre 9). For smarter decisions, empower your employees. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/for-smarter-decisions-empower-your-employees>
- Cable, D., Bregman, P., Monarth, H. y Keltner, D. (2019). *Power and impact*. Harvard Business Review Press.
- Bruhl, J. (2012). Gardener-leaders: A new paradigm for developing adaptive, creative, and humble leaders. *Military Review*, 92(4), 41-45. [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20120831\\_art009.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20120831_art009.pdf)
- De Smet y otros (2020).
- Cable y otros (2019).

## UNA OPORTUNIDAD HISTÓRICA EN EL MERCADO DE RENTA FIJA

**Roberto Vainrub**, profesor del IESA, presidente de Evolution Wealth Advisors y miembro del Instituto de la Empresa Familiar (FEI; Boston, Estados Unidos) / [roberto.vainrub@iesa.edu.ve](mailto:roberto.vainrub@iesa.edu.ve)

**Santiago Lossada**, analista de investigación de mercado en AV Financial Group / [slossada@avfinancialgroup.com](mailto:slossada@avfinancialgroup.com)

**Después de muchos años de bajos retornos, la subida de tasas más rápida de los últimos cuarenta años ha creado interesantes oportunidades (y amenazas) de inversión en el mercado de renta fija.**

La covid-19 ha cobrado las vidas de más de siete millones de personas hasta la fecha. Además de ese trágico impacto, ha causado estragos económicos que todavía no pueden cuantificarse. Los países con capacidad de endeudamiento vieron un aumento exponencial de sus deudas en un intento de detener el colapso económico mundial.

El impacto de las políticas monetarias expansivas, junto con los auxilios directos otorgados a empresas y personas, mantuvo e incluso aumentó la demanda, al mismo tiempo que la oferta se vio reducida significativamente debido al cierre de empresas. Esta combinación de escasez de oferta y demanda sostenida o creciente creó las condiciones ideales para un aumento desmesurado de la inflación.

En Estados Unidos la inflación alcanzó 9,1 por ciento, una cifra que no se había visto en cuarenta años.<sup>1</sup>

La experiencia de la década de los ochenta enseñó a los economistas a controlar la inflación: el aumento de las tasas de interés era la principal herramienta para desincentivar el consumo. Siguiendo esta estrategia, la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) implementó un rápido incremento de tasas: pasó de 0,25 a 5,50 por ciento en tan solo 16 meses, uno de los aumentos más rápidos en la historia de las tasas de interés.

### Las tasas de interés perjudicaron la renta fija

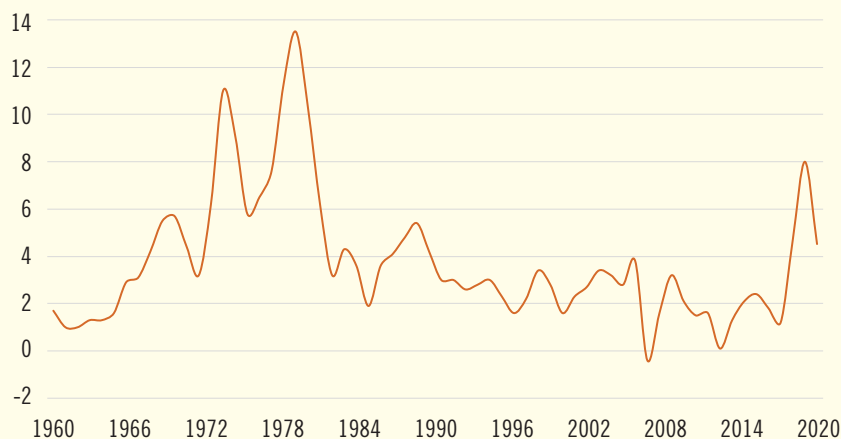
A lo largo de estas últimas dos décadas, los inversionistas no han logrado obtener retornos atractivos de la renta fija. Este largo período se ha caracterizado por bajas tasas de interés, que desde comienzos del siglo han estado casi siempre por debajo del promedio histórico de 4,60 por ciento. Acontecimientos como la crisis financiera de 2008 y la covid-19 en 2020 incentivarono a los bancos centrales a llevar la tasa a casi cero.

Entre 2003 y 2022 el mercado de renta variable (dominado por acciones y representado por el S&P 500) rindió 9,79 por ciento anualizado, mientras que la renta fija, medida por el Bloomberg US Aggregate, solo dio un tercio de ese rendimiento.

### El inversionista latinoamericano y su preferencia por la renta fija

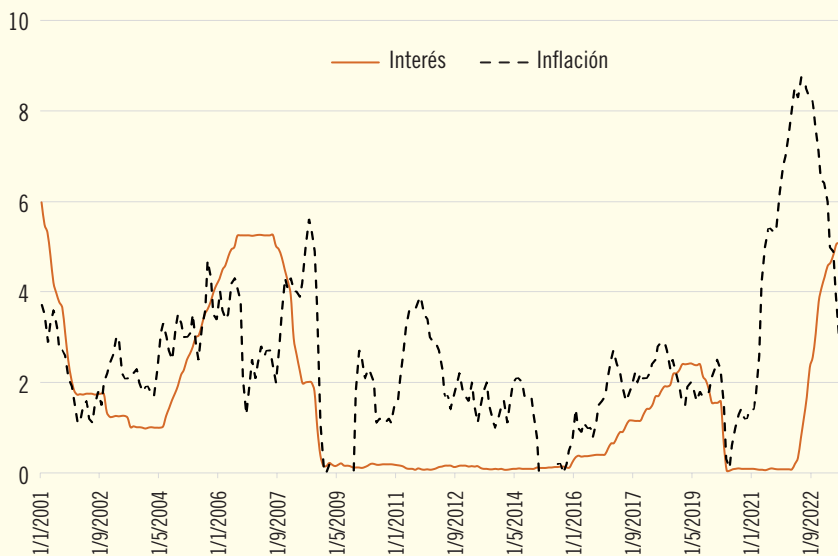
Históricamente, en los países de Latinoamérica el riesgo ha sido significa-

## Inflación histórica de Estados Unidos, 1960-2023



Fuente: U. S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/cpi/tables/supplemental-files/>

## Tasa efectiva de los fondos federales y tasa de inflación anual, 2001-2023



Fuentes: 1) Federal Reserve Bank of St. Louis (2023). *Federal funds effective rate*. *Federal Reserve Economic Data*. <https://fred.stlouisfed.org/series/FEDFUNDS>; 2) U. S. Bureau of Labor Statistics <https://www.bls.gov/cpi/tables/supplemental-files/>

tivamente mayor que en las regiones más estables, como Europa y Estados Unidos. Algunas de las causas de ello están asociadas a la falta de un marco regulatorio sólido, y han llevado a situaciones económicas volátiles que afectan tanto a las empresas nacionales como a las personas comunes. Estas personas, para tratar de protegerse contra el riesgo de sus economías, buscan activos financieros menos riesgosos que puedan servir de ahorro para momentos difíciles o «días lluviosos».

### ¿Qué es la renta fija y qué la puede hacer menos riesgosa?

La renta fija es una de las cuatro principales clases de activos financieros, junto con la renta variable, los activos alternativos y las monedas. Cada una

de estas clases tiene sus ventajas y riesgos asociados.

La renta fija se diferencia por tener un vencimiento establecido y un pago de intereses recurrente. En esta clase de activos se encuentran diversos productos: letras del Tesoro, bonos soberanos, bonos municipales, bonos corporativos, certificados de depósito e incluso bonos protegidos contra la inflación (TIPS).

Los bonos cuentan con una promesa de pago, por lo que los flujos de efectivo son más predecibles. En Estados Unidos, los bonos del Tesoro y los certificados de depósito cuentan con la protección y la garantía del gobierno. La deuda corporativa ocupa un lugar preferencial en una situación de estrés: si una empresa con deuda se declara en banca-

rota, deberá liquidar sus activos y pagar primero a los tenedores de bonos antes de repartir algo a los accionistas.

### Condiciones actuales para la selección de bonos

Luego de ofrecer rendimientos pírricos en los últimos años, los bonos empezaron a compensar de mejor manera a los inversionistas con rendimientos atractivos y relativamente elevados sin necesariamente incurrir en mayor riesgo. Esta fue la consecuencia de las altas tasas de interés impuestas por los bancos centrales, que obligaron a los emisores a aumentar también los intereses.

Actualmente las tasas de interés se encuentran por encima de la inflación; es decir, son tasas reales positivas. En este escenario, los inversionistas tienen la posibilidad de obtener retornos que superen la tasa de inflación, lo que les permite incrementar su capital. Esto abre oportunidades interesantes que deben considerarse al iniciar nuevas inversiones o al rebalancear las ya existentes.

En la selección de un bono es esencial considerar tres características que deben adaptarse al perfil de cada persona: la duración y el vencimiento del bono, la calidad crediticia o probabilidad de impago y la región de inversión. Aun cuando existen mayores retornos para bonos de peor calidad crediticia, hay que evaluar si el aumento en rendimiento compensa el mayor riesgo.

La duración de un bono es el vencimiento promedio de todos los flujos de efectivo de ese bono. Expresa, en años, cuánto tardarán en pagarse los flujos de caja de ese bono. En el caso de bonos sin cupón (cupón cero), la duración del bono coincidirá exacta-

## Retornos por clases de activos, 2003-2023

(porcentajes)

Clases de activos	Acciones (S&P 500 Total Return Index)	Bienes raíces (NAREIT Equity REIT Index)	Oro (LBMA Gold Price)	Renta fija (Bloomberg US Aggregate)	Efectivo (Bloomberg 1-3m Treasury)	Bonos del Tesoro de EE UU (US Treasury Generic 10Y)
Retornos anualizados (2003-2022)	9,79	9,04	8,68	3,10	1,18	0,08
Retornos 2023 (enero-septiembre)	13,07	-2,15	-2,10	-1,21	3,70	-4,01

Fuente: Damodaran, A. (2023, 1 de enero). *Historical returns on stocks, bonds and bills: 1928-2022*. Stern School of Business. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)



mente con la duración temporal de ese bono. Es decir, lo que queda hasta la fecha de vencimiento.

La calidad crediticia es una calificación dada por agencias externas independientes que evalúan la posibilidad de impago, una medida de riesgo basada en la probabilidad de que un emisor cumpla con pagar un cupón y el principal. Los bonos con calificaciones inferiores a BBB se consideran de baja calidad o, como algunos lo denominan, «bonos basura».<sup>2</sup>

La región de inversión determina la exposición a otros mercados, monedas, tasas de cambio y regulaciones gubernamentales relacionadas con el bono. El riesgo país consiste en la incertidumbre económica y financiera que puede influir en la capacidad de una nación para cumplir sus compromisos financieros. Un alto riesgo país puede conducir a tasas de interés mayores y costos adicionales para mitigar posibles pérdidas, por lo que es esencial comprender y evaluar este factor al tomar decisiones financieras internacionales.

**Actualmente la curva está invertida**  
El rápido aumento de las tasas de interés dio lugar a un fenómeno inusual: la inversión de la curva de rendimientos para los bonos del Tesoro estadouni-

dense. Esto quiere decir, principalmente, que los bonos a corto plazo rinden más que los bonos a largo plazo. El problema es que, generalmente, mientras más tiempo falta para el vencimiento de un bono más debería rendir para compensar la incertidumbre al vencimiento.

La curva de rendimientos normalmente debería verse con una clara tendencia ascendente. Esta anomalía de

## La oferta en renta fija es muy variada; sin embargo, la mayoría de las inversiones en renta fija utilizan bonos individuales, fondos e índices.

la curva invertida ocurre por la esperanza de que las tasas de interés disminuyan y que la inflación se mantenga bajo control.

### Toda inversión tiene sus riesgos

Como todo tipo de inversión, la renta fija está expuesta a diferentes tipos de riesgos: riesgos de tasas de interés, de reinversión, de pagos anticipados, crediticios, de inflación, de liquidez, cambiarios, de volatilidad, políticos o legales, de eventos y sectoriales. Por lo general, los bonos emitidos por los gobiernos ofrecen un menor rendimiento que los bonos de las empresas del mismo país. Sin embargo, no siempre los países serán menos riesgosos que las


empresas, ya que existen casos de deuda (como la venezolana o la argentina) que han incumplido uno o más pagos.

En los últimos años las empresas más grandes y sólidas del mundo (generalmente las que tienen mejor calidad crediticia), aprovecharon el ambiente de bajas tasas de interés para financiarse a muy bajas tasas. Ahora se ven en la necesidad de aumentar el rendimiento para colocar la deuda en

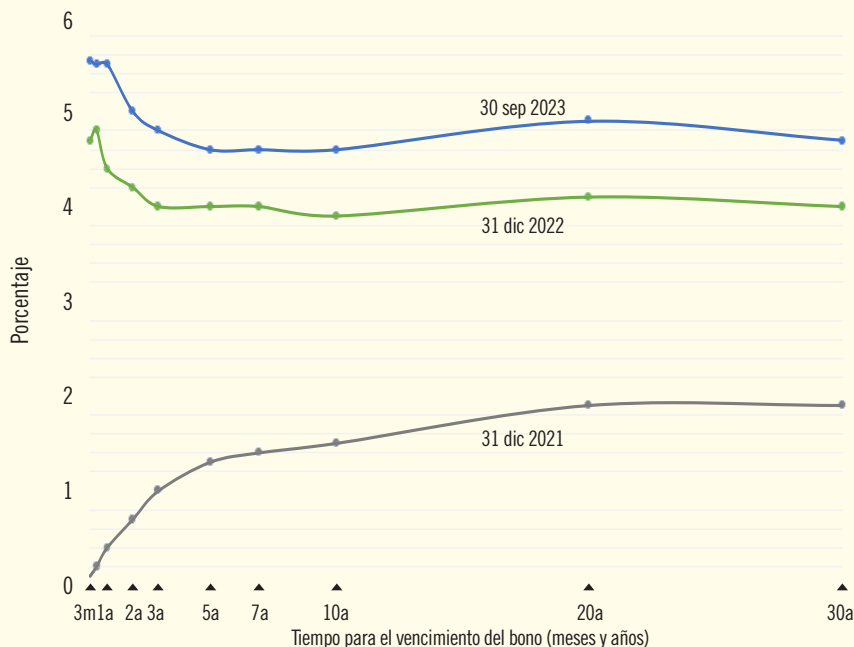
manos de los inversionistas. Por esta razón se observan varias opciones de bonos corporativos, de las mejores calidades crediticias, que ofrecen rendimientos que antes solo se conseguían en bonos de muy mala calidad.

### Una cartera bien diversificada ofrece los mejores resultados ajustados por el riesgo

La oferta en renta fija es muy variada; sin embargo, la mayoría de las inversiones en renta fija utilizan bonos individuales, fondos e índices (ETF). Se recomienda la asesoría de un profesional para tomar decisiones de inversión. Generalmente, una cartera bien diversificada —que incluya una combinación de renta fija, renta variable y activos alternativos, adaptada a las circunstancias individuales— tiende a producir resultados más sólidos y equilibrados a lo largo del tiempo.

La covid-19 ha dejado una huella devastadora en la salud y la economía, con un aumento vertiginoso de la deuda de los países. La inflación alcanzó magnitudes no vistas en décadas, que forzó a acciones drásticas como el rápido aumento de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos. Este escenario ha llevado a una reconsideración de la renta fija como opción de inversión, que ofrece rendimientos atractivos en un mundo de tasas de interés elevadas. 

## Curva de rendimiento de los bonos del Tesoro estadounidense



Fuente: JP Morgan Asset Management. (2023, 30 de septiembre). *Guide to the Markets 4Q 2023*. <https://am.jpmorgan.com/us/en/asset-management/protected/adv/insights/market-insights/guide-to-the-markets/>

## NOTAS

- U. S. Bureau of Labor Statistics (2022, 18 de julio). *Consumer prices up 9.1 percent over the year ended June 2022, largest increase in 40 years*. <https://www.bls.gov/opub/ted/2022/consumer-prices-up-9-1-percent-over-the-year-ended-june-2022-largest-increase-in-40-years.htm>
- Fidelity (2023). *Bond ratings*. <https://www.fidelity.com/learning-center/investment-products/fixed-income-bonds/bond-ratings>

## EL «NUEVO ORO VERDE»: EL REDESCUBRIMIENTO DEL BAMBÚ

Rafael Vielma B., director Comercial de Bambú Venezuela.

**El bambú emerge como recurso sostenible, de rápido crecimiento y resistente que puede absorber más dióxido de carbono que la mayoría de las especies vegetales. Además, tiene una amplia variedad de usos: desde la construcción de viviendas hasta la fabricación de papel, muebles, artesanías, alimentos o envases ecológicos. ¡Y de paso, en Venezuela abunda!**

El bambú no solo puede sustituir a algunos materiales de construcción no renovables, sino también contribuir a enfrentar los efectos del calentamiento global, dada la urgencia de un enfoque sostenible del desarrollo económico que tenga en cuenta todos los componentes de los procesos de producción, desde la materia prima hasta los residuos que deja el consumo.

Para construir viviendas, vías de tránsito, transportes, sitios de trabajo, etc., se requieren productos como acero, concreto, aluminio, vidrio o plástico. De seguir la tendencia actual, se necesitarán muchos más de estos recursos, en una proyección de comportamiento exponencial en los

próximos años. En 500 años podrían acabarse los bosques tropicales; también el petróleo (75 años), la bauxita (65 años), el hierro (48 años) y el cobre (25 años).<sup>1</sup>

En Europa el uso intensivo de todos estos recursos, solo en la industria de la construcción, representa el 31 por ciento del total del consumo energético y el 36 por ciento de las emisiones de gases de efecto invernadero.<sup>2</sup> Ante este panorama catastrófico, surge la búsqueda de opciones que permitan enfrentar exitosamente esta amenaza. Es aquí donde emerge el bambú como alternativa viable.

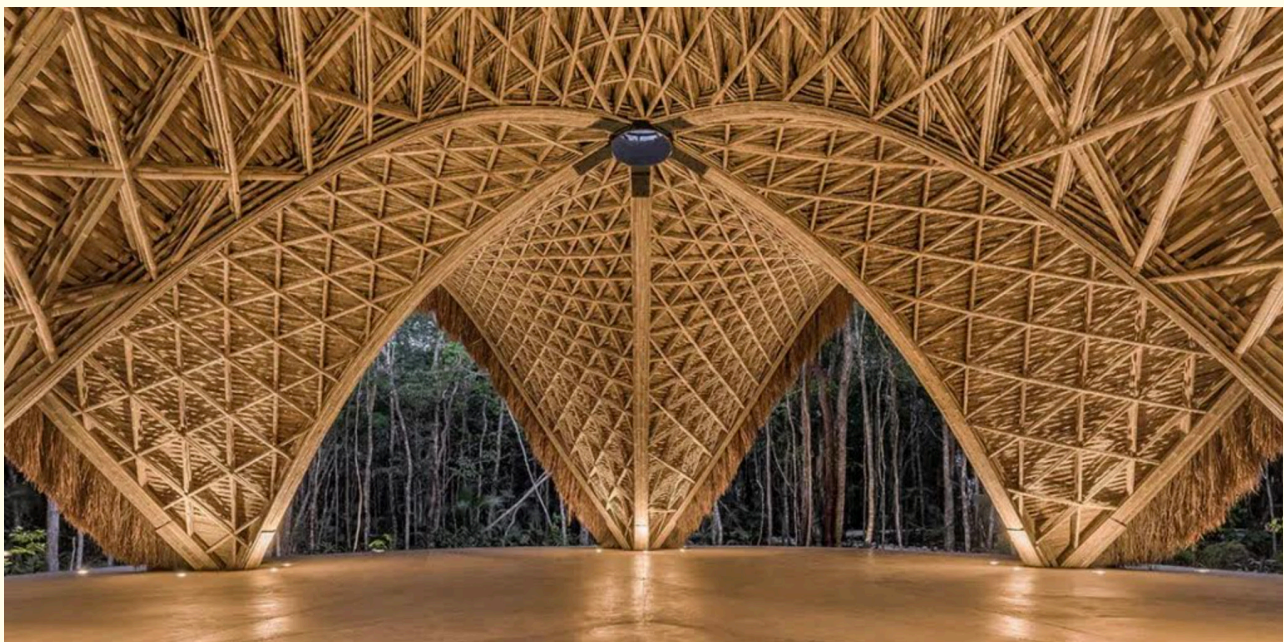
A la planta de bambú se le conoce científicamente como la subfamilia *Bambusoideae*, de la familia herbácea de las *Poáceas*; es decir, una gramínea como las que se usan en los jardines, pero también como la caña de azúcar, el trigo, el arroz o el maíz. Muchas variedades miden menos de un metro de largo y con tallos de medio centímetro de diámetro, aunque también existen bambúes gigantes: de unos 25 metros de alto y 30 centímetros de diámetro.

El bambú es un material renovable que puede contribuir significativamente al desarrollo sostenible. Puede recuperar suelos erosionados y protege las cuencas, pues mantiene su humedad y evita la erosión de las tierras adyacentes a los ríos. De hecho, suele ser la primera opción de cultivo para

la recuperación de suelos: crea condiciones ambientales (de temperatura y humedad) para cultivar otras especies, pues acorta los tiempos de recuperación. Es la planta de más rápido crecimiento en la naturaleza —en pocos días puede alcanzar alturas de 25 metros— y es capaz de fijar varias veces más dióxido de carbono que cualquier otro vegetal.<sup>3</sup>

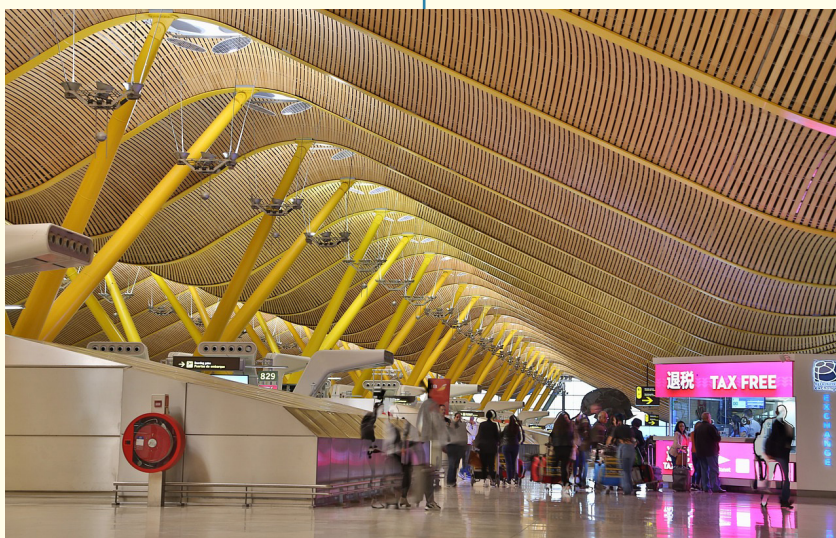
El bambú es una de las plantas que más oxígeno produce: más del 35 por ciento de oxígeno, en comparación con un bosque de cualquier otra especie. Es de fácil propagación, lo que reduce costos; además, el mantenimiento de la plantación no requiere grandes inversiones. Puede absorber un treinta por ciento más de dióxido de carbono que las especies de coníferas empleadas habitualmente en la construcción, como el pino o el abeto; así, una hectárea de bambú de gran tamaño capta alrededor de 62 toneladas de dióxido de carbono por año aproximadamente.

Algunas especies de bambú, como la *Guadua angustifolia*, una especie autóctona en Venezuela, tienen más capacidad de resistencia a tracción que cualquier madera comercial e incluso que algunas aleaciones de acero. Tiene una resistencia a la compresión mayor que el ladrillo y el concreto,<sup>4</sup> por lo que es un excelente recurso para sustituir al concreto, al ladrillo o al acero en muchas construcciones, en especial



Pabellón de bambú, Tulum (México) | Fotografía: CO-LAB (Creative Commons).





Techo curvo de bambú, Aeropuerto Internacional Adolfo Suárez Madrid-Barajas (España) | Fotografía: Yong Wang (Pixabay).

viviendas y mobiliario urbano. Con las técnicas de la arquitectura moderna se logran construcciones de indudable calidad a bajo costo.

En todo el mundo más de mil millones de personas viven en casas de bambú y más de 2.500 millones usan productos de bambú. Los países asiáticos, con China a la cabeza, concentran el noventa por ciento de la producción mundial de bambú, una industria que ha pasado de 15.000 millones de dólares anuales en 2008 a 61.700 millones en 2022, con un crecimiento anual hasta la fecha por encima del diez por ciento.<sup>5</sup>

Venezuela, después de Brasil y Colombia, en ese orden, es el país con más especies de bambú autóctonas de toda América: 67, de las cuales 20 son endémicas.<sup>6</sup> Sin embargo, comparada con países vecinos como Brasil, Colombia, Ecuador o Perú, no cuenta con

una industria del bambú que genere recursos, desarrollo técnico y empleo. En esos países, desde hace unos veinte años en promedio, hay políticas públicas y acciones privadas que impulsan el uso del bambú para desarrollar una industria consolidada.

Varias universidades cuentan con centros de estudio sobre el bambú, en especial en la industria de la construcción, y también en la producción de pulpa para papel, fabricación de laminados, artículos para el hogar, carbón activado, fibras textiles, etanol celulolítico y ecoplásticos para la industria automotriz. Sus brotes tiernos son alimentos de alto valor nutricional; y las hojas, fuente de sustancias diversas de valor para la fabricación de cosméticos, fármacos, fertilizantes, entre otros. Esto sin dejar pasar un sector prometedor, como es el financiero, con instrumentos como los «bonos verdes» que funcionan como un

dinamizador del sector de los recursos renovables y que abren el camino a la nueva economía sostenible.

¡Hay todo un camino por recorrer y el tiempo apremia! 📌

## NOTAS

- 1 Van der Lugt, P. (2008). *Design interventions for stimulating bamboo commercialization*. [Tesis doctoral, Delft University of Technology]. <https://www.bruna.nl/images/active/InkijkPDF/eboekhuis/9789065621917.pdf>
  - 2 Vidal, B., Blengini, G., Mathieux, F., Latunussa, C., Mancini, L., Nita, V., Hamor, T., Ardente, F., Nuss, P., Matos, C., Wittmer, D., Talens Peiró, L., Garbossa, E., Pavel, C., Alves Dias, P., Blagoeva, D., Bobba, S., Huisman, J., Eynard, U., Liu, Z. (2018). *Raw materials scoreboard 2018*. Office of the European Union. <https://doi.org/10.2873/08258>
  - 3 Limón, R. (2023). Bambú, la hierba mágica de más rápido crecimiento del mundo y que sirve para todo. *El País*. <https://elpais.com/ciencia/2023-07-10/bambu-la-hierba-magica-de-mas-rapido-crecimiento-del-mundo-y-que-sirve-para-todo.html>
  - 4 Velasco, V. (2002). *La caña de guadua el acero vegetal del siglo XXI* [Tesis de maestría, Instituto de Altos Estudios Nacionales]. <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/6330>
  - 5 Grand View Research (2023). *Bamboos market size, share & trends analysis report by application (raw material, industrial products, furniture, shoots), by region (North America, Europe, Asia Pacific, Middle East & Africa, Central & South America), and segment forecasts, 2022-2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/bamboos-market#>
  - 6 Londoño, X. (1998). *Evaluation of bamboo resource in Latin America*. Final Report No. 96-8300-01-4. International Network for Bamboo and Rattan. <https://bambuecuador.files.wordpress.com/2018/01/2001-working-paper-35-evaluation-of-bamboo-resources-in-latin-amecc81rica.pdf>
- Clark, L. y Ey, F. (2011). Géneros de bambúes leñosos (Poaceae: bambusoideae: arundinarieae, bambuseae) de Venezuela. *Acta Botánica Venezolana*, 34(1): 79-104. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0084-59062011000100003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0084-59062011000100003&lng=es&tlng=es)

En todo el mundo más de mil millones de personas viven en casas de bambú.

# CRISIS DE LAS CLÍNICAS PRIVADAS

Las clínicas privadas venezolanas enfrentan inmensas dificultades. Si bien el entorno es muy complejo e incierto, es urgente que estas organizaciones adopten métodos modernos de planeación estratégica.

Ernesto Blanco Martínez

# NO SOLO ES EL ENTORNO

Ernesto Blanco Martínez

Las clínicas privadas de Venezuela transitan momentos difíciles, debido, entre otros factores, a la caída de la demanda de sus servicios. Esta situación tiene raíces no solo en características del entorno, sino también en peculiaridades de esta industria, tales como poca diferenciación, gran rivalidad y escaso análisis de la demanda.

EN EL ASCENSOR de una de las clínicas más antiguas y prestigiosas de Caracas, dos gerentes entablan la siguiente conversación:

- La situación está muy difícil. Hay pocos pacientes.
- Hemos hecho de todo, pero la demanda no aumenta. El índice de ocupación no sube del veinte por ciento. No sé qué más podemos hacer.

Solo había que echar un vistazo a la sala de entrada del edificio para darse cuenta de que la clínica hacía esfuerzos para acercarse más al público o, dicho en términos de mercadeo, para «aumentar el conocimiento de la marca».

Las paredes estaban forradas con grandes avisos publicitarios en los que se podía leer desde la historia de la clínica y los éxitos alcanzados a lo largo de los años hasta los servicios que ofrecía. Sin embargo, eran los mismos servicios de la mayoría de las clínicas de la ciudad. Más aún, en otras clínicas los precios eran menores y la atención al paciente, mejor.

## De la abundancia a la escasez

La crisis política, social y económica que atraviesa Venezuela afecta, con diferente intensidad, a la mayoría de sus sectores económicos. Uno de ellos, el de servicios privados de atención médica (clínicas privadas), enfrenta múltiples dificultades para mantener sus operaciones; principalmente, como consecuencia de una sensible disminución de la demanda.

El sector de las clínicas privadas pasó, en pocos años, de una situación boyante, en la que no se daban abasto para atender la demanda, a una situación de escasez. Se calcula que para septiembre de 2022 el índice de ocupación de los servicios de hospitalización de las clínicas de mayor tamaño y tradición del país estaba, aproximadamente, entre 20 y 25 por ciento.<sup>1</sup> Es posible que, para cuando se escribe este artículo (julio de 2023), el índice haya mejorado. No obstante, parece oportuno analizar esta situación a la luz de los factores que dificultan adoptar iniciativas para contrarrestar este fenómeno.

Tres aspectos caracterizan a las clínicas privadas venezolanas: la escasa diferenciación de los servicios que ofrecen, la intensa rivalidad entre competidores y la ausencia de estudios detallados de la demanda que aporten información para alinear los servicios con la realidad de los pacientes. La discusión de estas peculiaridades ayudará a promover iniciativas que contribuyan a la sustentabilidad a mediano y largo plazo de los centros privados de atención médica.

## El entorno: la raíz del problema

Venezuela tiene, en términos de ingresos, un 81,5 por ciento de su población en pobreza, de la cual, el 53,3 por ciento es pobreza crítica.<sup>2</sup> Esto reduce enormemente la demanda de bienes y servicios, entre ellos los médicos. Solo el indicador de pobreza explica por qué la mayoría de los sectores económicos encuentran que el mercado se ha reducido significativamente.

Pero hay otras cifras desalentadoras. Por ejemplo, las tasas anuales de inflación y devaluación del bolívar fueron, para mayo de 2023, 400 y 590 por ciento, respectivamente. Estas van acompañadas de una emigración que, para 2022, se calculó en seis millones de venezolanos,<sup>3</sup> entre ellos, muchos profesionales de la especialidad médica.

A estos indicadores hay que agregar fallas de gobierno que se manifiestan en mala calidad y escasez de servicios públicos, como gasolina, agua potable y electricidad. En conjunto, esto complica la labor de mantener la operación de cualquier tipo de empresa.

## Características del sector: no es solo el entorno

Es pertinente evaluar la otra cara de la moneda. Observaciones realizadas al sector de servicios médicos privados en los últimos años permiten inferir que algunas características de las empresas impiden, en algunos casos, la implementación de iniciativas efectivas para contrarrestar la caída de la demanda de los servicios. Pensar que solo el entorno ocasiona este fenómeno es adoptar una posición de locus de control externo; sobre todo, cuando existe suficiente información al respecto.

Ernesto Blanco Martínez, profesor del IESA



El desempeño de las organizaciones, de cara a la variabilidad del entorno, es consecuencia de los recursos que poseen y de las capacidades y ventajas competitivas que desarrollan, como explica la teoría de las organizaciones con base en los recursos.<sup>4</sup> Esta teoría hace un llamado a adoptar

**La competencia en el sector de servicios médicos privados no se limita a la rivalidad entre las clínicas. Concedores de la realidad de estos servicios han identificado y capitalizado oportunidades de negocios, y se han convertido en competidores parciales; es decir, para algún servicio específico.**

una posición de locus de control interno, que se puede explicar coloquialmente a partir del refrán popular «tomar el toro por los cachos». La bestia representa una amenaza del entorno que es necesario enfrentar. Esto requiere desarrollar capacidades a partir de los principales recursos disponibles: cuerpo y cerebro. La comprensión de algunas características del sector de servicios privados de atención médica facilitará la adopción de iniciativas para sortear la amenaza existente.

**Escasa diferenciación de servicios: todos son muy parecidos**

Si se observan las clínicas privadas desde la óptica de los servicios que prestan, rápidamente se concluirá que todas hacen, más o menos, lo mismo; es decir, es un sector isomorfo. Esta característica no es exclusiva de este sector; se encuentra en muchos otros, por ejemplo, el bancario. El isomorfismo es consecuencia de tres condiciones:<sup>5</sup>

1. Los profesionales del sector tienen la misma formación, por lo que utilizan métodos de trabajo y tecnologías similares. Este comportamiento confiere legitimidad a sus profesiones; en este caso, las médicas.
2. La incertidumbre del entorno, junto con la ambigüedad de las metas y la aparición de nuevas tecnologías, inducen a las organizaciones a imitar las estrategias adoptadas por las más exitosas. Cuando una clínica adopta un servicio novedoso, luego de observar el éxito obtenido, en poco tiempo sus competidoras la imitan.
3. Muchas veces las empresas de un sector se ven en la necesidad de actuar en bloque (gremios), para responder a presiones del Estado o de otros sectores que ejercen poder sobre ellas; por ejemplo, las empresas aseguradoras.

Según las circunstancias, el isomorfismo puede ser o no un problema. Cuando la demanda es abundante, resulta inocuo, pues hay suficientes pacientes para todas las clínicas. Sin embargo, en tiempos de dificultad, las clínicas que han desarrollado diferenciadores captarán una mayor porción de la demanda remanente.

Hace algunos años la mayoría de las entidades gubernamentales ofrecían a sus colaboradores seguros de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), que cubrían la mayoría de los gastos por patologías, cirugías y consultas de control, además del costo de las medicinas. El resultado de esta estupefante iniciativa fue un sensible aumento de la demanda de servicios médicos de las clínicas privadas, la selección pre-

ferida por los solicitantes debido al profundo deterioro del sistema de salud pública. En algunos casos este beneficio fue descontinuado y, en otros, las pólizas contratadas no mantuvieron suficiente cobertura, lo que contribuyó al descenso de la demanda.

El isomorfismo de este sector, de cara a la situación de baja demanda, lleva a reflexionar acerca de la necesidad de construir diferenciadores como iniciativa para atraer pacientes: ofrecer servicios únicos o, en todo caso, que no sean excesivamente comunes entre los competidores. Ahora bien, en un entorno tan complicado, el diseño de diferenciadores debe ser producto de una profunda reflexión a partir de dos preguntas: 1) cuáles son los pacientes objetivo y 2) cuál es su poder adquisitivo (personal o de sus pólizas de seguro), para saber si podrán afrontar los costos de los servicios. En los tiempos que corren, el factor precio es un elemento de importancia primordial para la decisión de dónde realizarse determinado procedimiento médico.

Es indudable que los diferenciadores serán perentoriamente imitados, lo que lleva a una segunda reflexión: la búsqueda de diferenciadores es una tarea continua y su desarrollo no es fácil. Pero un área en la que hay abundantes oportunidades para la diferenciación es la atención al paciente, quien debe ser visto como un cliente al que hay que fidelizar y retener; sobre todo si se considera no solo la escasa demanda, sino también la intensa competencia entre los actores del sector. Esto conduce a la segunda característica del sector de clínicas privadas en Venezuela.

**Intensa rivalidad entre competidores: todos en modo de supervivencia**

El aumento de la demanda de servicios médicos ocurrido en años recientes promovió el incremento del número de clínicas privadas en el país. Estos centros, también isomorfos con respecto a los grandes actores del sector, tienen características que los hacen más competitivos. Al tener instalaciones de menor tamaño y, en muchos casos, ofrecer solo una parte de las carteras de servicios que ofrecen los competidores tradicionales, su operación es menos compleja, los costos fijos y variables son menores, y permite ofrecer servicios médicos a menor precio.

Algunos de estos centros se han convertido en una opción atractiva para pacientes cuyas pólizas de seguros no cubren los costos de los servicios de las clínicas de mayor magnitud y tradición, o para pacientes sin pólizas de seguro que buscan alternativas más económicas. Los competidores con menores precios atraen no solo a pacientes y aseguradoras, sino también a algunos médicos afiliados a clínicas más costosas. Estos competidores, gracias al incentivo de menores precios por el uso de las instalaciones, extienden invitaciones transitorias a algunos galenos para ejercer procedimientos médicos en sus centros de salud. Esta maniobra competitiva, por demás audaz, beneficia a los galenos que, debido a los altos precios de los servicios de sus clínicas de origen y a la situación de poca demanda que atraviesan, dejan de percibir ingresos por procedimientos médicos que no se ejecutan. Este fenómeno se convierte en un problema para los centros de afiliación de estos médicos, pues sus ingresos merman a medida que disminuyen los procedimientos que realizan.

En esta situación, los costos de cambio para los médicos son inexistentes, pues reciben invitaciones transitorias en las que el centro anfitrión pone el equipamiento para realizar los procedimientos médicos, mientras que el costo de oportunidad de no aceptar una invitación es muy alto. Por ejemplo, en el caso de un cirujano, no aceptar una invitación implica



Imagen: Aliaksandra (Pixabay).

dejar de percibir honorarios profesionales por cirugías en centros donde el derecho de uso de quirófano es una fracción del que cobra su centro de afiliación.

Este fenómeno sucede con mayor frecuencia en casos de procedimientos rutinarios que no requieren equipos especializados, que no están al alcance de los nuevos entrantes al sector. Ahora, ¿qué pueden hacer los centros de salud con mayores costos de operación para enfrentar esta situación? La solución no es otra que racionalizar sus costos de operación, lo que les permitirá hacerse más eficientes y mantener sus márgenes de ganancia.

La competencia en el sector de servicios médicos privados no se limita a la rivalidad entre las clínicas. Conocedores de la realidad de estos servicios han identificado y capitalizado oportunidades de negocios, y se han convertido en competidores parciales; es decir, para algún servicio específico. Es así como, desde hace varios años, han proliferado los servicios de bioanálisis. Los laboratorios siempre han existido como pequeñas empresas formadas por dos o tres colegas. Actualmente existen laboratorios que atienden más pacientes que las grandes clínicas. Han llegado a diversificarse horizontalmente, con varias sucursales amparadas por la misma marca. Los usuarios reportan dos características importantes o diferenciadoras con respecto a los laboratorios de las clínicas privadas: rapidez en la atención y menores precios de los exámenes. Este mismo fenómeno sucede en los servicios de imagenología. Dado su alto costo en las clínicas privadas, han surgido empresas que prestan los mismos servicios, pero mucho menos costosos. De hecho, algunas empresas han establecido alianzas con alcaldías, que se traducen en atención a precios solidarios.

Los centros de salud que han entrado a competir en el sector de servicios privados de atención médica han adoptado una estrategia de liderazgo en costos. ¿Lo hicieron deliberadamente? No se sabe y, en realidad, no importa. La experiencia muestra que es así y, además, ha sido exitosa, pues pacientes, aseguradoras y médicos migran hacia ellos. Ahora, aun en tiempos de crisis, existen oportunidades para todos.

El secreto de la supervivencia de los animales en la naturaleza, aun en épocas de extrema sequía o invierno, es la identificación cuidadosa de sus presas. Un cunaguaro no caza escarabajos ni un arrendajo caza venados. Esta metáfora enseña que, para aumentar la probabilidad de éxito de los nuevos servicios de las clínicas privadas o mejorar los existentes, es necesario conocer muy bien a quiénes van dirigidos, lo que conduce al siguiente tema: el análisis de la demanda.

#### Estudios de demanda: ¿qué necesitan? ¿Pueden pagar?

El comportamiento de los nuevos competidores del sector indica que, en la elaboración de sus modelos de negocios, además de considerar a los grandes competidores, tomaron en cuenta otras características del entorno. Al hablar de la demanda es necesario prestar especial atención al índice de pobreza del país: apenas el 18,5 por ciento de la población vive fuera de la pobreza.

Este es el punto de partida para el análisis de la demanda de una clínica privada. Si se supone, en primer lugar, que toda esta porción de la población asiste a centros de salud privados y, en segundo lugar, que se puede aplicar este porcentaje a la población de las regiones donde operan los centros de salud privados (la pobreza no es uniforme en todo el país) se obtiene una primera aproximación al tamaño de la demanda. Luego, con base en el porcentaje de personas aseguradas, que puede obtenerse de la Superintendencia de Seguros, se tendría una idea inicial del tamaño del mercado que puede pagar los servicios médicos.

Esta es la porción del mercado que, en principio, constituye la base para cualquier estudio de factibilidad de nuevos servicios o para la mejora de los existentes. Sin embargo, para ser más precisos, calcular la demanda requiere incluir en el análisis las siguientes interrogantes:

- ¿Es cierto que todos los asegurados pueden pagar los servicios médicos? No, pues los costos de algunas clínicas superan la cobertura de algunas aseguradoras.

- ¿Qué pasa con los que no están asegurados? Por ejemplo, personas mayores o gente que no desea incurrir en tales gastos. ¿Es que acaso no utilizan los servicios de salud privados? Se sabe que muchos tienen capacidad de pago.
- ¿Qué pasa con los que, no siendo pobres, no pueden pagar los precios actuales de los servicios?

De las respuestas a estas preguntas pueden surgir servicios competitivos, alineados con las realidades económicas de los diferentes estratos de la sociedad. Este análisis ayuda a decidir cuáles son los grupos objetivo para cada uno de los servicios que ofrecen estas organizaciones.

Las clínicas privadas son organizaciones con fines de lucro. Pero, para obtener beneficios económicos, sus servicios deben ser, en primer lugar, cónsonos con la realidad económica de los grupos objetivo a quienes se dirigen y, en segundo lugar, atractivos en precio y calidad, en comparación con los que ofrecen los competidores.

La estrategia de liderazgo en costos permite mayor competitividad en precios. Pero no necesariamente es la más acertada; aunque, en un entorno con el 81,5 por ciento de pobreza, pareciera serlo. El análisis de la demanda puede conducir a adoptar una estrategia de diferenciación, lo que ayudaría a salir del isomorfismo típico del sector. Ello requiere estar conscientes de que el retorno sobre la inversión en el desarrollo de diferenciadores dependerá de la existencia de un grupo objetivo (pacientes) que los necesite y pueda pagarlos.

Una clínica puede desear, por ejemplo, una unidad de trasplante de corazón. Ahora bien, esa decisión debe provenir de un análisis de demanda. ¿Cuántos y quiénes son los pacientes que necesitan ese servicio en determinada región o en todo el país? ¿Pueden estos pacientes asumir los costos de una cirugía tan complicada? ¿Pagan los seguros este tipo de operaciones? ¿Qué pasa con los que no pueden pagar? El ejemplo es extremo, pues no necesariamente una clínica tiene que adoptar diferenciadores tan costosos, complejos y exclusivos. Pero ayuda a resaltar la necesidad de analizar los servicios en función de las características de su demanda potencial.


Las clínicas privadas que han surgido en los últimos años en Venezuela no pretenden suministrar servicios muy diferenciados, sino los de tipo estándar, a menor precio. La diferenciación no siempre consiste en prestar servicios muy especializados, que requieran equipos costosos; aunque, ciertamente, este tipo de servicios pueden marcar la diferencia. Las clínicas privadas tienen muchas oportunidades para diferenciarse con una mejor atención al paciente.

Otras formas de diferenciación pueden ser la adopción de sistemas de digitalización y gestión de historias médicas

y sistemas administrativos para egreso e ingreso de pacientes, solo por mencionar dos ejemplos. Algunas clínicas de la región capital del país han dado pasos en esta dirección, pero aún les falta mucho camino por recorrer. En un entorno donde la demanda es escasa y con poco poder adquisitivo, el análisis profundo de la población que se desea atender en los centros de salud privados es fundamental para crear servicios cónsonos con su realidad, así como para mejorar la competitividad de los servicios existentes.

### En busca de un océano azul

En tiempos de crisis es inútil adoptar una posición de locus de control externo; pues, al final, no es factible cambiar el entorno. Lo que sí puede hacerse es reaccionar en función de los retos que impone el entorno. En 2005, W. Chan Kim y Renée Mauborgne publicaron el libro *Estrategia de océano azul*.<sup>6</sup> Mediante esta metáfora, los autores transmitieron el mensaje de que, en un sector industrial existe un numeroso grupo de competidores que luchan por subsistir dentro de lo que llamaron un «océano rojo», en el cual todos hacían lo mismo y se mataban entre sí en la lucha por la supervivencia. Pero algunos visualizan que, a poca distancia, existe un inmenso «océano azul» lleno de oportunidades para quien quiera aprovecharlas. Quienes se atreven a nadar hasta allí pueden desarrollar negocios diferenciados que, por lo tanto, producirán retornos monopolícos hasta que sean imitados.

Esta metáfora constituye un llamado a salir de los sectores isomórficos mediante el diseño de productos y servicios diferenciados que, por un tiempo, dejen sin efecto las amenazas de la competencia. No obstante, para esto es necesario determinar, con la mayor precisión posible, a quiénes se dirigirán esos productos y servicios, con el propósito de aumentar su probabilidad de éxito en el mercado y disminuir la incertidumbre durante su desarrollo. 

### NOTAS

- 1 Tovar, F. (2022, 18 de noviembre). La salud privada hizo crisis en Venezuela: La Policlínica Metropolitana está afrontando una situación de urgencia económica. *Emisora Costa del Sol 93.1 FM*. <https://www.costadelsolfm.org/2022/11/18/la-salud-privada-hizo-crisis-en-venezuela-la-policlinica-metropolitana-esta-afrontando-una-situacion-de-urgencia-economica/>
- 2 UCAB (2022). *Encovi 2022. Proyecto Encuesta Nacional de Condiciones de Vida*. <https://www.proyectoencovi.com/encovi-2022>
- 3 UCAB (2022).
- 4 Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/0149206391017001>
- 5 DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- 6 Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.

Las clínicas privadas son organizaciones con fines de lucro. Pero, para obtener beneficios económicos, sus **SERVICIOS** deben ser, en primer lugar, cónsonos con la realidad económica de los grupos objetivo a quienes se dirigen.

# SIN ESTRATEGIA NO HAY PARAÍSO

Ernesto Blanco Martínez

Las clínicas privadas deben competir para ser sustentables. Enfrentar la competencia y agregar valor para los pacientes requieren planificación estratégica. Aunque su formulación es similar para cualquier organización, las clínicas deben considerar aspectos específicos de su sector.

UNO DE LOS SECTORES que utilizó más tardíamente la planificación estratégica fue el de servicios para la salud, pues cuando la planificación estratégica apareció ya los hospitales hacían planificación de largo plazo; además, las empresas de servicios de salud dudaban de su efectividad.

La planificación convencional prevé lo que debe hacerse para satisfacer determinadas necesidades futuras; por ejemplo, para un horizonte dado, como consecuencia del crecimiento demográfico previsto, se debe incrementar el número de camas, ampliar y mejorar servicios, y aumentar la cobertura geográfica de determinado hospital. El propósito de la planificación estratégica es más complejo: formular objetivos que, cuando se alcancen, coloquen al hospital en una posición de ventaja con respecto a sus competidores y agreguen valor para sus pacientes. Para el caso de los centros de salud privados, lograr estos objetivos resulta en la rentabilidad esperada.

Para 1995 algunos hospitales estadounidenses hacían planificación estratégica, aunque varios estudios afirmaban que no era efectiva para organizaciones de servicios.<sup>1</sup> A pesar de esto, las grandes empresas hospitalarias estadounidenses la adoptaron. Imitando a empresas de otros sectores económicos, formularon estrategias de integración horizontal, con las que expandieron el alcance de sus servicios a gran parte de la geografía de Estados Unidos. Este fue el caso de HCA Healthcare que, en la actualidad, cuenta con 226 hospitales. Este enorme número de centros de salud es el resultado de planes estratégicos que, luego de formulados, se evaluaron durante la etapa de implementación para asegurar su culminación exitosa y, por lo tanto, los resultados económicos esperados.

No solo las grandes empresas de la salud han adoptado la planificación estratégica. Hospitales independientes, tales como el Boston University Medical Group y el Massachusetts General Hospital, en Estados Unidos, y el Hospital de Donostia en España, por mencionar unos pocos ejemplos, realizan periódicamente procesos de planificación estratégica. Una encuesta realizada para evaluar el uso de la planificación estratégica en organizaciones de atención médica en Estados Unidos encontró que brindaba el enfoque y la dirección adecuados, lo que se traducía en mejor desempeño para los centros encuestados.<sup>2</sup>

Sin embargo, también se reportó que, en comparación con las prácticas de planificación estratégica empleadas en otras organizaciones de servicio, los procesos de planificación estratégica de los centros atención médica no habían evolucionado suficientemente. Ciertamente, las herramientas de planificación estratégica estándar son perfectamente aplicables a las organizaciones del sector de servicios para la salud, pero deben adaptarse a las características específicas de estas organizaciones.

La planificación estratégica desempeña un papel protagónico en el desarrollo y la supervivencia de cualquier organización. Para las que pertenecen al sector de servicios para la salud, incluidas las clínicas privadas, su relevancia es aún mayor debido, entre otras razones, a la misión que desempeñan para la sociedad, la complejidad de sus operaciones y la velocidad de cambio de la tecnología que utilizan. Las clínicas privadas no están exentas de los problemas comunes a cualquier tipo de organización: disminución de la demanda, clientes cada vez más informados, exigentes e infieles (con capacidad de elegir), exceso de regulaciones y competencia feroz y cada vez más profesional, preparada e intensa.

## El proceso de planificación estratégica

Existen diferentes puntos de vista acerca de las fases del proceso de planificación estratégica. Con frecuencia, solo difieren en la terminología utilizada. La planificación estratégica se puede realizar mediante el desarrollo secuencial de fases de diagnóstico, formulación e implementación.

### El preámbulo: cuestionar el *statu quo*

En ocasiones, los planes estratégicos carecen de dirección porque durante su formulación no se discuten los temas prioritarios para la organización. Esta situación con frecuencia resulta en planes cargados de iniciativas que no necesariamente son las más importantes para llevar a la organización a una posición de ventaja en su sector.

Es recomendable iniciar los ejercicios de reflexión estratégica cuestionando el *statu quo* de la organización, de manera de fomentar el tratamiento de los asuntos más relevantes, que permitirán a los decisores formular objetivos retadores que lleven a la empresa al posicionamiento deseado. Para una clínica privada se recomienda discutir uno o varios de los siguientes temas:

Ernesto Blanco Martínez, profesor del IESA



## Los orígenes de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un área de estudio joven dentro de las ciencias administrativas. La mayoría de sus conceptos provienen de las artes militares. De hecho, en griego, el término *estrategos* significa «general» o comandante militar.

En Estados Unidos las grandes empresas que surgieron al final del siglo XIX y principios del XX mediante la diversificación de sus líneas de productos dieron los primeros pasos en el ámbito de la planificación estratégica. Entre estas empresas, General Motors y Dupont fueron objeto de estudio por parte de Alfred Chandler.<sup>a</sup> Uno de sus hallazgos fue que, para responder a las demandas del entorno —y como consecuencia de las iniciativas de crecimiento adoptadas—, estas empresas tuvieron que adoptar una estructura organizativa multidivisional, que Chandler denominó «Forma M».

En los años sesenta, las empresas General Electric y las consultoras McKinsey y Boston Consulting Group hicieron grandes contribuciones al campo de la planificación estratégica mediante el desarrollo de modelos para el estudio de las divisiones o unidades estratégicas de negocio. Veinte años más tarde, los aportes de Michael Porter sentaron bases académicas sólidas sobre las que la planificación estratégica se ha desarrollado.<sup>b</sup>

La planificación estratégica no se ha quedado en las aulas de clase y la investigación. Ha permeado a todo tipo de organizaciones que la utilizan como herramienta para definir su rumbo y para enfrentar las dinámicas que imponen los sectores en los que compiten. La adopción de la planificación estratégica no se hizo de manera inmediata, ni simultánea. En Estados Unidos, a partir de los años sesenta, como consecuencia del desempeño sobresaliente de algunas empresas que adoptaron la planificación estratégica, se produjo un proceso gradual de mimetización: empresas de diferentes sectores comenzaron a formular e implementar planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo.

<sup>a</sup> Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.

<sup>b</sup> Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press.  
Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. The Free Press.  
Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.

- ¿Cuáles son las patologías más frecuentes de los grupos objetivos del centro de salud?
- ¿Cuáles son las características demográficas de estos grupos? ¿Cuál es su nivel de instrucción? ¿Cuál es su poder adquisitivo?
- ¿Cuáles servicios necesitan que no preste ningún otro competidor?
- ¿Disponen los pacientes potenciales de pólizas de seguros médicos? ¿Cubren estas pólizas los servicios que ofrece y desea ofrecer la clínica?

### Diagnóstico

El cuestionamiento del *statu quo* produce información útil para la fase de diagnóstico, que se realiza mediante el análisis externo e interno de la clínica. El primero requiere indagar en sus entornos macro y micro. El análisis del entorno macro puede realizarse mediante la construcción de escenarios y el análisis PESTAL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales). El entorno micro puede estudiarse mediante el análisis industrial, el cual suministra información específica del sector donde se compite. El modelo clásico para esta tarea es el de las «cinco fuerzas»: identificar características de los competidores, clientes y proveedores, así como las amenazas de posibles entrantes y sustitutos.<sup>3</sup>

Además de este modelo, para el sector salud es recomendable complementar el análisis de las «cinco fuerzas» con el de los tres entornos de los centros de salud.<sup>4</sup> El primero de ellos, «Áreas de servicio», incluye los servicios gubernamentales, las empresas con y sin fines de lucro, y los consumidores. El segundo, «Sistema de salud», abarca los organismos regulatorios y de planificación, los proveedores primarios y secundarios, las asociaciones de proveedores y los pacientes. El tercero, «Entorno general», incluye las instituciones gubernamentales y con fines de lucro, las instituciones de educación y de investigación, y los consumidores.

Para el análisis interno pueden utilizarse varios métodos, pero lo principal es determinar los recursos, las capacidades y las ventajas competitivas que posee la clínica para enfrentar su entorno, aunque no es menos importante analizar sus cadenas de valor. Al final de esta fase, con la información generada, es menester elaborar la propuesta de valor, que debe considerar los compromisos con los pacientes, colaboradores y accionistas.

Del análisis externo se obtienen oportunidades y amenazas, que están fuera del control de las clínicas y, en consecuencia, cualquiera de ellas las puede capitalizar. Del análisis interno se obtienen fortalezas y debilidades que, generalmente, están bajo el control de estas organizaciones y con las que se pueden emprender acciones para capitalizar oportunidades y defenderse de amenazas.

### Formulación de objetivos

La información generada en la fase de diagnóstico es la materia prima para la fase de formulación. Con la ayuda de la matriz de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA), se formulan los objetivos estratégicos generales de la clínica, llamados también cursos de acción, vectores, lineamientos estratégicos o pilares. Aunque en muchos procesos de planificación estratégica se formulan al principio, se recomienda desarrollar las declaraciones de misión, visión y valores en esta fase, con el propósito de aprovechar la información del diagnóstico. Esto resultará en declaraciones más objetivas. Los objetivos estratégicos deben ser retadores pero alcanzables; de otra manera podrían quedar para cumplir una formalidad.

### Implementación

En esta fase se convierten los objetivos estratégicos generales en un conjunto de objetivos específicos que darán mayor información a los integrantes de la organización acerca de su participación en la implementación del plan. En esta fase también se seleccionan las iniciativas o los proyectos que deberán desarrollarse para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.



El proceso de planificación estratégica va de lo general a lo específico. Comienza por la observación del entorno y la organización, para formular objetivos estratégicos generales (pilares) que luego se convierten, gradualmente, en objetivos más específicos, de los cuales se desprenden proyectos que los colaboradores puedan desarrollar. Por ejemplo, se formula el pilar estratégico «Crear servicios diferenciados». Al hacer la pregunta «¿Cómo se logra esto?», surgirán otros objetivos, vinculados a este, pero más específicos. Uno de ellos podría ser «Identificar necesidades no satisfechas de los pacientes». Seguidamente puede preguntarse, nuevamente, cómo lograr tal identificación, lo que lleva a un conjunto de acciones (iniciativas o proyectos) para obtener la información requerida; por ejemplo, un estudio de la demanda y los servicios que presta la competencia. Estas dos iniciativas ya son suficientemente específicas para que las desarrollen los colaboradores de la clínica o, quizás, una empresa contratada para tal fin.

El proceso descrito debe conducir a la clínica a lograr los cambios que la ubiquen en una posición de ventaja con respecto a sus competidores, en estricta alineación con las necesidades de los pacientes. Esta posición puede referirse a algún servicio específico o a la organización en general.

### La única constante es el cambio

En los últimos años, el sector de servicios para la salud ha estado sometido a cambios acelerados y de diferente índole, consecuencia de los tiempos que corren. Tales cambios, aunque afectan a todos los sectores de prestación de servicios, tienen efectos particularmente importantes en el caso de la salud, por lo que deben considerarse durante los ejercicios de planificación estratégica.

Ante el surgimiento de tecnologías muy vinculadas —internet de las cosas, sistemas ciberfísicos, inteligencia artificial, robótica, computación cuántica, nanotecnología, bioingeniería— muchos autores afirman que el mundo se encuentra en los albores de una nueva Revolución Industrial (4RI), la cuarta, también llamada del conocimiento. Esta se caracteriza por la fusión de los mundos físico, digital y biológico, lo que tiene efectos en la economía, las industrias y los gobiernos, y, en consecuencia, en la forma de vivir de los seres humanos.<sup>5</sup>

La principal característica de esta era es la gran velocidad a la que ocurren los cambios tecnológicos, algo que no se había experimentado en revoluciones industriales pretéritas. La aceleración de los cambios incide en el desempeño del comercio, la banca, los servicios de comunicación, los métodos de enseñanza, así como en los sistemas de diagnóstico de enfermedades y tratamiento de patologías médicas. La formulación de planes estratégicos para organizaciones de atención médica debe considerar elementos tales como la aparición de nuevas tecnologías y el entorno regulatorio, político, económico y demográfico.<sup>6</sup>

### Tecnología

La imposibilidad de asistir a las consultas médicas durante la pandemia de la covid-19 potenció el uso de la telemedicina. Esta modalidad de atención permite a los pacientes que viven retirados de los centros de atención médica el acceso a los tratamientos, lo que representa una oportunidad de negocio para las clínicas que deseen capitalizarla. En algunas regiones de Latinoamérica, la telemedicina se ha convertido en herramienta clave para el tratamiento médico de las poblaciones remotas.

Un informe de la empresa Deloitte reporta que en Chile, Argentina, México, Brasil, Costa Rica y Colombia la telemedicina se ha adoptado con éxito. No obstante, para prestar el servi-



Fotografía: DCStudio (Freepik).

cio adecuadamente, es necesario el intercambio de información clínica de los pacientes, lo que implica crear una red que integre centros de salud, con el propósito de poner a la disposición de los médicos las historias médicas electrónicas. Además, es necesario implementar la interoperabilidad, que garantiza a los pacientes el acceso a centros locales de salud en las zonas donde se solicita el servicio. Para que la telemedicina funcione adecuadamente, se debe contar con plataformas operativas adecuadas, seguridad de los registros médicos, educación tecnológica, conectividad confiable, cambio de cultura del paciente, un marco regulatorio, equipos para las poblaciones vulnerables, etc.<sup>7</sup>

En Venezuela la opción de la telemedicina tiene inconvenientes que deben evaluarse antes de adoptarse. Algunos de ellos son la falta de un sistema confiable de internet, la falla continua del servicio de suministro de energía eléctrica, el desconocimiento de la tecnología por la mayor parte de la población y la imposibilidad de acceder a ella, pues más del ochenta por ciento de la población vive en pobreza.<sup>8</sup> No obstante, si se da solución a algunos de estos inconvenientes, la telemedicina puede constituir una ventaja competitiva para las clínicas que la adopten.

Otros avances tecnológicos provienen de la informática aplicada a la medicina para mejorar la calidad de la atención al paciente; por ejemplo, la automatización de procesos administrativos básicos (ingreso y egreso de pacientes, facturación, etc.), las interfaces de información clínica (sistemas de gestión de historias médicas, tratamientos, suministro de medicamentos), los sistemas de asignación y control de guardias médicas y el análisis de datos, que permite desarrollar servicios para satisfacer necesidades específicas de determinados grupos objetivos. Deben agregarse las nuevas tecnologías para realizar procedimientos médico-quirúrgicos (a los que la mecatrónica ha hecho una gran contribución), las opciones de fármacos más eficientes (inteligentes), las imágenes con mejor definición, las pruebas y terapias genéticas, los xenotransplantes (trasplante de tejidos y órganos de animales a humanos) y un mundo de nuevas oportunidades para mayor rentabilidad de la clínica. No obstante, la decisión de adoptar nuevas tecnologías debe ser el resultado de la evaluación de elementos como el tamaño del mercado, el poder adquisitivo de los grupos objetivo seleccionados, la posibilidad de que los seguros médicos asuman los costos de los procedimientos, entre otros factores.

En pocos años, no habrá clínica u hospital privado o público en el que no sea estándar el uso de la inteligencia artifi-

cial (IA): sistemas que realizan tareas similares a las del cerebro humano; por ejemplo, percepción visual y reconocimiento de habla. La IA utiliza algoritmos y aprendizaje automático para analizar e interpretar datos que, para el caso de los servicios médicos, permiten prestar atención personal y automatizar operaciones de trabajo costosas y repetitivas. También reduce el tiempo dedicado a tareas administrativas, lo que permite a los profesionales de la medicina concentrarse en el trabajo clínico. Algunas aplicaciones de la IA en el cuidado de la salud son: 1) planificación y programación, 2) automatización de tareas administrativas, 3) detección y prevención del fraude en el cobro de procedimientos médicos, 4) disminución de órdenes de exámenes innecesarios, 5) abuso en la prescripción de medicinas, 6) detección de errores relacionados con la medicación y 7) análisis de bases de datos complejas para tomar decisiones.

Otros adelantos tecnológicos para la práctica médica, que ya se utilizan en varios países del mundo, son la realidad virtual (RV) y la realidad aumentada (RA). La primera utiliza un entorno generado por computadora con escenas y objetos que emulan la realidad, lo que hace que el usuario sienta que está inmerso en ella. Algunas de sus aplicaciones son los ensayos de operaciones quirúrgicas, las prácticas docentes en tiempo real y la educación de los pacientes. La segunda es una versión mejorada del mundo físico real, que se logra mediante herramientas visuales digitales, sonido u otros estímulos sensoriales. Esta tecnología se utiliza como herramienta en la asistencia a los cirujanos durante las operaciones, la detección de venas y arterias, y el escaneo corporal 3D para mejorar el diagnóstico y el tratamiento médico.

### Regulaciones, política, economía y pacientes

La tecnología no es el único elemento que una clínica privada debe considerar durante el desarrollo de su planificación estratégica. El entorno regulatorio, político, económico y la realidad demográfica del país son parte importante de la información que necesita estudiar una clínica en la fase de análisis externo.

En la mayoría de los países, el sector de atención a la salud está sujeto a regulaciones gubernamentales. En aquellos donde la medicina está socializada, como en buena parte de Europa, los gobiernos se encargan de gestionarla; pero, incluso en países con regímenes de libre mercado, las empresas de servicios para la salud están sometidas a regulaciones que protegen los derechos de los pacientes. En Estados Unidos existen diversas regulaciones estatales y federales; por ejemplo, la Ley Antifraude evita el abuso del sistema de salud para obtener ganancias financieras.

En Venezuela la Ley Orgánica de Salud tiene el propósito de garantizar la atención integral a los pacientes. Además, la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos vigila los precios de los servicios que ofrecen las clínicas privadas para sus servicios. Todas estas regulaciones deben ser objeto de discusión en los ejercicios de planificación estratégica, con el propósito de diseñar mecanismos para su cumplimiento.


La economía y las características de la población son elementos insoslayables en el análisis estratégico de las clínicas privadas. Aunque son disciplinas independientes, están estrechamente vinculadas. En septiembre de 2023, Venezuela registró una tasa de inflación interanual de 350 por ciento y una devaluación del bolívar con respecto al dólar del orden de 320 por ciento.<sup>9</sup> Estos resultados dificultan el desempeño de las empresas e inciden en la calidad de vida de la población, de la cual proceden los pacientes potenciales de las clínicas. En la medida en que se mantiene o se acentúa esta situación, los empleadores encuentran mayores dificultades para asumir, de manera par-

cial o total, la carga de los costos de atención médica para sus colaboradores. Esto implica una gran amenaza para las clínicas, pues buena parte de sus pacientes enfrenta sus gastos médicos mediante pólizas privadas que forman parte de sus beneficios laborales. Esta realidad lleva a reflexionar acerca de las características de los pacientes potenciales.

La acción concomitante de la situación económica del país y las fallas de Estado, como la baja calidad y escasez de servicios públicos (gasolina, agua potable, electricidad, comunicaciones), han producido un éxodo masivo de venezolanos. La Encuesta de Condiciones de Vida reporta que más de cinco millones de venezolanos han emigrado desde 2015. Este descenso de población representa una amenaza en términos de la disminución del mercado de pacientes potenciales. Además, la encuesta muestra que la pobreza, en términos de ingresos, llega al 81,5 por ciento, con un 53,3 por ciento de pobreza crítica, lo cual incide en la demanda de bienes y servicios, entre ellos los médicos. En consecuencia, el estudio de los grupos objetivos a quienes se dirigen los servicios de las clínicas privadas forma parte integral del análisis externo que se lleva a cabo durante el proceso de planificación estratégica.<sup>10</sup>

### Visualizar el futuro para enfrentar el presente

En entornos con características tan singulares como el venezolano, la planificación estratégica contribuye a disminuir la incertidumbre, pues suministra una ruta que orienta las acciones en medio del caos. No obstante, debido al rápido avance de la tecnología y a la incertidumbre política, económica y social en Venezuela, las clínicas privadas enfrentan grandes retos al formular sus planes. En medio de una demanda disminuida, una competencia en ascenso y una economía deprimida, las clínicas enfrentan el dilema de invertir para hacerse más competitivas o seguir haciendo lo que, hasta ahora, han venido haciendo.

El papel de la alta gerencia en el proceso de formulación de planes estratégicos comienza por estar convencida de su utilidad, además de participar activamente en su implementación. Muchas empresas de varios sectores industriales han alcanzado el éxito con la planificación estratégica. Las clínicas privadas también podrían alcanzar un estado en el que, al mismo tiempo que cumplen su misión social, obtienen retornos económicos; es decir, lo mejor de ambos mundos; el paraíso de los accionistas. Una tarea clave para lograr este estado es la comunicación, clave para alinear a los actores con los planes y promover la identificación con lo que la organización plantea lograr en el horizonte de tiempo planteado. 

### NOTAS

- 1 Bruton, G. D., Oviatt, B. M. y Kallas-Bruton, L. (1995). Strategic planning in hospitals: a review and proposal. *Health Care Manage Review*, 20(3), 16-25. <https://www.jstor.org/stable/44950737>
- 2 Zuckerman, A. M. (2006). Advancing the state of the art in health care strategic planning. *Frontiers of Health Services Management*, 23(2), 3-15. <https://doi.org/10.1097/01974520-200610000-00002>
- 3 Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press.
- 4 Ginter, P. M., Duncan, W. J. y Swayne, L. E. (2018). *Strategic management of health care organizations*. 8ª ed. Wiley.
- 5 Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- 6 Ginter, Duncan y Swayne (2018).
- 7 Deloitte (2023). *El futuro de la salud en América Latina: hospitales del futuro*. <https://www2.deloitte.com/ve/es/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/futuro-de-la-salud.html>
- 8 Universidad Católica Andrés Bello (2022). *Encovi 2022: Encuesta nacional sobre condiciones de vida*. UCAB, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. <https://www.proyectoencovi.com/encovi-2022>
- 9 Ecoanalítica (2023, septiembre). *Informe de inflación subyacente*. Ecoanalítica (2023, octubre). *Informe de entorno cambiario*.
- 10 Universidad Católica Andrés Bello (2022). Harvard Business School Press.

# EL EFECTO CHAMÁN

Ernesto Blanco Martínez

Las juntas directivas de las clínicas privadas venezolanas discrepan de lo recomendado en los códigos de gobierno para organizaciones de capital privado; por ejemplo, ausencia de directores externos. Están integradas por médicos internos que suelen carecer de preparación administrativa. Por ello asumen tareas que no les corresponden y soslayan otras que les son inherentes.

LA DIRECCIÓN de las organizaciones es una tarea compleja que depende de su tipo (capital abierto o privado), el sector en el que se desempeñan y la magnitud de sus operaciones. Por ejemplo, es más fácil dirigir una pequeña empresa —con un par de accionistas que deciden sobre la marcha el rumbo de su organización— que una empresa con un numeroso grupo de accionistas que esperan obtener retorno sobre su inversión. Asimismo, una empresa con operaciones de considerable magnitud, aunque sus acciones estén en poder de una persona, necesita varias instancias de dirección, debido a la complejidad que tales operaciones implican.

La investigación en materia de dirección, con base en cientos de empresas de todo el mundo y a lo largo de muchos años, ha identificado tres niveles superiores de dirección: junta de accionistas, junta directiva y comité ejecutivo. Estos niveles no se observan directamente ni están establecidos legalmente en todas las organizaciones, pero podrían identificarse mediante un sencillo escrutinio.

En una pequeña empresa la junta de accionistas está representada, implícitamente, por sus dueños, sin importar su número ni si se reúnen para desempeñar las tareas que competen a esta instancia de dirección. Las personas encargadas de las decisiones estratégicas constituyen la instancia que ejerce las funciones de las juntas directivas, mientras que el grupo de gerentes encargado de ejecutar tales decisiones y asumir las operaciones de la empresa desempeñan el papel correspondiente al comité ejecutivo, también llamado comité de dirección. En este tipo de empresas, debido a su tamaño, las responsabilidades de las tres instancias suelen confundirse en las mismas personas.

Las dos instancias de dirección con mayor responsabilidad en una organización son la junta directiva y el comité ejecutivo: toman las decisiones, las supervisan y las implementan, además de garantizar la operación. En las empresas que poseen una junta de accionistas, esta delega la dirección de la organización en la junta directiva, que se encarga de supervisar el desempeño del comité ejecutivo.

Entre las responsabilidades de las juntas directivas hay dos fundamentales. La primera es minimizar los problemas

de agente y principal; es decir, que los gerentes actúen en función de los intereses de los accionistas y no de intereses propios. Para esto la junta vela por el cumplimiento de los mecanismos de control y equilibrio de la organización; es decir, el conjunto de relaciones, funciones y procedimientos diseñados para evitar comportamientos inapropiados. La segunda responsabilidad es establecer la dirección estratégica de la organización. La implementación de los mecanismos de control y equilibrio, así como la vigilancia diaria de las operaciones y la implementación de los planes estratégicos, son responsabilidades del comité ejecutivo, que rinde cuentas periódicamente a la junta ejecutiva.

## Conformación de las juntas directivas

La enorme responsabilidad que reposa en las juntas directivas —instancias que, generalmente, tienen carácter jurídico— hace que su conformación esté regulada por un conjunto de códigos cuyo contenido difiere según el país donde se hayan desarrollado. Sin embargo, todos tienen elementos comunes.

En organizaciones de capital abierto, el cumplimiento de lo establecido en los códigos es obligatorio, mientras que en las organizaciones de capital cerrado o privado, el contenido de los códigos adquiere características de recomendaciones. No obstante, para este último caso, tomar en consideración lo establecido en los códigos para la estructuración y el funcionamiento de las juntas directivas transmite a la sociedad una imagen de seriedad en la administración y esperanza de buen desempeño.

Ejemplos de organismos que han desarrollado normas para la formación de órganos de gobierno de las empresas son la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) de Estados Unidos y el Comité de Aspectos Financieros de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Londres, que emite el informe Cadbury, base para las recomendaciones de la mayoría de los organismos multinacionales. Para las organizaciones de capital cerrado existen recomendaciones como las especificadas en el *Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado*, de CAF-banco de desarrollo de América Latina. En



Imagen: Magicbowls (Pixabay).

Venezuela, las recomendaciones para la formación de gobiernos de empresas se encuentran en la Ley de Mercado de Capitales y las normas dictadas por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Sudeban) y la Comisión Nacional de Valores.

Entre las recomendaciones para la conformación de juntas directivas se presta especial atención a la incorporación de directores externos. Este es un punto de coincidencia en

**En las clínicas privadas de muchos países, el presidente ejecutivo se dedica solamente a labores administrativas y de dirección: renuncia, mientras ejerce el cargo, a su práctica médica. Esto no suele suceder en Venezuela.**

la mayoría de los códigos, dado que los directores externos enriquecen la toma de decisiones. Estos directores deben ser totalmente independientes de la empresa que dirigen, lo que les impide, entre otras cosas, tener vínculos financieros con ella, ser empleados de algún accionista de la sociedad, ser representante de un accionista mayoritario o tener relación de parentesco con alguno de ellos.

Otro aspecto importante de las juntas directivas es su presidencia. Aunque en muchas organizaciones el presidente ejecutivo suele presidir la junta directiva, varios códigos de gobierno corporativo recomiendan que estos cargos recaigan en personas diferentes. Por ejemplo, en Estados Unidos y Canadá, estas funciones a menudo las ejerce una misma persona; al contrario de lo que sucede en países como Dinamarca, Holanda y Alemania, donde se prohíbe esta confluencia de responsabilidades.

Quienes defienden la independencia de los cargos argumentan que, de esta manera, se desempeñan mejor las tareas

de cada uno, se otorga mayor libertad a la junta directiva para supervisar al presidente ejecutivo y su comité, y se evitan la concentración de poder y los problemas de agencia. Los defensores de la fusión de los cargos en una persona afirman que, de esta manera, se reduce la burocracia y la posibilidad de que surjan conflictos o luchas de poder en la junta. Esto requiere de alguien que facilite las discusiones y represente la posición de la gerencia, sin obstaculizar las tareas de los directores.

En las organizaciones del sector de prestación de servicios privados de salud, como sucede en cualquier otro sector, ambas modalidades implican grandes responsabilidades para el presidente ejecutivo. Por ello, en las clínicas privadas de muchos países, el presidente ejecutivo se dedica solamente a labores administrativas y de dirección: renuncia, mientras ejerce el cargo, a su práctica médica. Esto no suele suceder en Venezuela, donde el presidente ejecutivo de estas organizaciones combina ambas responsabilidades.

#### El efecto chamán

Si pudiera realizarse una encuesta de opinión acerca de quién es el personaje más importante de la sociedad, podría especularse que, luego de levantar suficientes datos, la conclusión sería: el médico. Este resultado no sorprendería a nadie. ¿Quién puede ser más importante que la persona capaz de aliviar el dolor del cuerpo y, a veces, hasta del espíritu? No existe tal encuesta. Pero, en las comunidades indígenas, el piache es una figura que tiene tanta o más relevancia que el jefe de la tribu. Una anécdota permite respaldar esta afirmación.

Un estudiante del último año de medicina realizaba una pasantía en un pueblo indígena del delta del Orinoco. Un día llegó al dispensario una mujer warao —el pueblo indígena que habita en el delta— para que atendieran a su hijo enfermo. El aspirante a médico diagnosticó la enfermedad y



prescribió el tratamiento. A los pocos días, la señora volvió con el niño, esta vez en peores condiciones. El estudiante le preguntó: «¿Qué pasó? ¿Siguió el tratamiento?». «No —dijo la señora— el *wisiratu* me dijo que hiciera otra cosa». *Wisiratu* significa, en warao, «el dueño del dolor», es decir, el chamán. El *wisiratu* había puesto todo su empeño en «sacar los espíritus» del cuerpo del niño. Al poco tiempo, el niño murió. La madre no se atrevió a contradecir las indicaciones del miembro más importante de la tribu.

En Estados Unidos, cuando las grandes empresas que surgieron al final del siglo XIX y principios del XX tenían unos cuarenta años formulando planes estratégicos para hacerse más competitivas, el sector privado de servicios de salud aún no los formulaba. ¿La razón? Los médicos pensaban que ese tipo de procedimientos no era útil para sus organizaciones, a pesar del mejor desempeño que mostraban las empresas en otros sectores. Los médicos alegaban que algunos estudios sugerían que la planificación estratégica no era efectiva para los hospitales, un sector que ya planificaba. ¿Y quién podía contradecir a las personas más importantes de la sociedad?

El resultado de esta posición —muy parecida a la del *wisiratu*— fue que, para principios del siglo XXI, la mayoría de los hospitales estadounidenses los dirigían profesionales del ámbito de los negocios, en contraste con lo sucedido durante la mayor parte del siglo XX, cuando los dirigían médicos. Este fenómeno obedeció a la necesidad de tener, en los órganos de gobierno, directores con experiencia administrativa, lo que no sucedía en la mayor parte de los hospitales privados norteamericanos. Esta es la realidad de la mayoría de las clínicas privadas venezolanas: las dirigen sus accionistas que, a su vez, suelen ser médicos.

La tendencia de este gremio —no solo en Venezuela, sino también en otras latitudes— a trabajar en el ámbito administrativo como lo hacen en el ámbito médico, conduce a los integrantes de las juntas directivas de los centros privados de salud a comportarse de manera endógena. Dirigen sus organizaciones de acuerdo con sus criterios, sin considerar las recomendaciones de los códigos de gobierno empresarial ni la experiencia de profesionales ajenos a la medicina.

Las investigaciones realizadas en Venezuela acerca de la conformación y el comportamiento de las juntas directivas de organizaciones del sector privado de prestación de servicios médicos han encontrado resultados singulares. En 2017 se

estudiaron 41 empresas de diferentes sectores económicos en Venezuela para evaluar el cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo; tres de ellas eran del sector de servicios privados de salud. Se encontró que el 63 por ciento no cumplía las recomendaciones contenidas en los *Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo* de CAF, que se refieren a la delegación de tareas operativas en la alta gerencia. Adicionalmente, se encontró que las juntas directivas fallaban en la definición de lineamientos estratégicos y en el proceso de rendición de cuentas a los accionistas. Solo un tercio de las empresas tenía miembros externos en sus juntas directivas; y la mitad, un reglamento de funcionamiento.

El *Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado* de CAF hace dos recomendaciones para el buen desempeño de las juntas directivas a las que, según los estudios realizados, las clínicas privadas venezolanas no prestan atención. La primera se refiere a las competencias profesionales de los directores de las juntas; la segunda, al tipo de directores que las deben integrar.

Encuestas realizadas en 2007 y 2012 entre miembros de juntas directivas, gerentes, asesores externos y accionistas de clínicas venezolanas mostraron que estas organizaciones no cumplían las recomendaciones del manual de CAF. Las clínicas venezolanas formadas por accionistas tienen juntas directivas constituidas solo por profesionales de la medicina y, además, sus presidentes ejecutivos ejercen labores administrativas junto con la práctica médica, lo que les impide dedicar el tiempo necesario a tan exigente labor. El resultado es la toma de decisiones con base en una formación científica, pero no administrativa; es decir, de manera endógena. Las discrepancias entre las recomendaciones de los códigos de gobierno corporativo y el comportamiento de las juntas directivas, así como la existencia de algunas carencias entre sus integrantes, en algunos casos, no son exclusivas de las clínicas venezolanas.

#### Carencia de competencias administrativas

La sociedad moderna, producto del entorno económico, social, ambiental, político y tecnológico, impone nuevas exigencias a los directores de las empresas. Para enfrentarlas, necesitan capacitarse continuamente en estas materias, algo que no ocurre, comúnmente, entre los profesionales de la medicina. La conformación de juntas directivas con profesionales provenientes exclusivamente del gremio médico sin

La mayoría de las clínicas privadas venezolanas las dirigen sus accionistas que, a su vez, suelen ser médicos.



formación administrativa, incide en la calidad de las decisiones que se toman en el seno de estos cuerpos de gobierno.

Algunos directores no ven razón para capacitarse en temas gerenciales, pues piensan que su conocimiento y experiencia los han llevado a la posición que han alcanzado (efecto chamán). Otros admiten que la formación médica no los ha capacitado para la dirección administrativa, y en consecuencia se forman para adquirir habilidades de dirección.

Un estudio realizado en Estados Unidos evaluó los motivos que animaron a un conjunto de profesionales de la medicina a estudiar administración de empresas. Encontró que, en la mayoría de los casos, los médicos deseaban entender y enfrentar mejor las restricciones económicas, legislativas,

### Los profesionales de la medicina que desean alcanzar posiciones administrativas en sus organizaciones necesitan capacitarse en materias que les permitan entender y gestionar adecuadamente el complejo mundo de una organización de servicios de salud.

legales y administrativas de los servicios de atención médica. Además, deseaban aprender los aspectos comerciales del sistema de atención y obtener posiciones administrativas de mayor relevancia. Los encuestados también expresaron que los estudios de administración les aportaron habilidades en temas como evaluación de operaciones, implementación de sistemas de trabajo, liderazgo efectivo, principios financieros, trabajo en equipo y negociación.

Los profesionales de la medicina que desean alcanzar posiciones administrativas en sus organizaciones necesitan capacitarse en materias que les permitan entender y gestionar adecuadamente el complejo mundo de una organización de servicios de salud. Quienes alcancen posiciones directivas necesitan, además, sintonizarse con las recomendaciones de los códigos de gobierno de empresas. La capacitación de los integrantes de las juntas directivas de las clínicas privadas se puede realizar mediante programas académicos, programas de formación ejecutiva, sesiones de formación en materias específicas, sesiones de información sobre temas variados (economía, política, medioambiente, tecnología) o seminarios para la formulación de planes estratégicos, entre otras modalidades.

#### Ausencia de directores externos y comités de trabajo

No solo la capacitación de los médicos en temas gerenciales permitirá a las organizaciones privadas de prestación de servicios de salud formar juntas directivas adecuadamente estructuradas. Estas necesitan también cumplir las recomendaciones de los códigos correspondientes, sobre todo en cuanto a la incorporación de directores externos.

Hace una década, los integrantes de los directorios de los centros de salud venezolanos eran, en su totalidad, médicos accionistas de estas organizaciones: una señal de comportamiento endógeno. Es posible que hoy esta situación siga siendo la misma. La presencia de personas ajenas a la profesión médica puede resultar extraña e incómoda en organizaciones que no están acostumbradas a esta práctica, pero aumenta las posibilidades de que las juntas se nutran de opiniones objetivas e imparciales, sin sesgos provenientes de la cultura o la dinámica de la operación médica, pues no pertenecen ni están vinculados con ella. En las juntas directivas de las clínicas privadas venezolanas la presencia de

directores externos con profesiones distintas a la médica es de especial importancia para contribuir a eliminar su carácter endógeno, mediante el aporte de una visión distinta y sin los sesgos del sector. También se ha reportado la ausencia de comités de trabajo en las juntas estudiadas, en contradicción con los códigos mencionados. Los comités aumentan la eficiencia de las juntas mediante el desempeño de tareas que luego contribuyen a la toma de decisiones.

#### Elección de autoridades

En las juntas directivas de las clínicas estudiadas sus integrantes no representan a todos los sectores del componente accionario u organizativo, pues su elección se realiza mediante planchas electorales. Para lograr una representatividad equitativa, además de la idoneidad, el profesionalismo y la capacidad gerencial de los directivos, los códigos para la conformación de gobiernos corporativos recomiendan elecciones uninominales, que evitan el predominio de la popularidad sobre la calificación profesional. La elección por planchas implica votar por personas que no necesariamente están calificadas para dirigir, pero que, al formar parte del grupo que se postula a la elección, pueden alcanzar cargos directivos.

#### Retos y oportunidades

En Venezuela las juntas directivas de las organizaciones de prestación de servicios privados de salud presentan algunas discrepancias con las recomendaciones especificadas por los códigos internacionales de gobierno para empresas de capital cerrado. Algunas se refieren a la ausencia de directores externos, que puedan aportar, objetivamente y sin los sesgos que impone la cultura del sector médico, ideas para la dirección, además de contribuir a la determinación del rumbo estratégico y garantizar el control y el equilibrio de las operaciones.

Cumplir las recomendaciones que establecen los códigos incrementa las posibilidades de tener juntas directivas en las que se mejore la toma de decisiones, se evite la endogeneidad de su conformación, aumente el control sobre la organización y se eviten comportamientos indeseados, tales como los conflictos de interés. También es importante tener juntas integradas por profesionales con conocimientos o experiencia en materias administrativas. Su ausencia no representa un problema insuperable, pues existen en el mercado diferentes opciones para la capacitación de ejecutivos de alto rango. ■

#### NOTAS

- 1 CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Caribe. (2010). *Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/561>
- 2 Tricker, B. (2023). *The practice of corporate governance*. CRC Press.
- 3 Bruton, G. D., Oviatt, B. M. y Kallas-Bruton, L. (1995). Strategic planning in hospitals: A review and proposal. *Health Care Management Review*, 20(3), 16-25.
- 4 Jaramillo, C. y Ortiz, N. (2017). Tarea pendiente: la mejora del gobierno corporativo de las empresas venezolanas. *Debates IESA*, XXII(1), 34-38.
- 5 CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Caribe. (2013). *Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>
- 6 Ardila, A. y Vera, W. (2012). *Diagnóstico, análisis y recomendaciones sobre la estructura de gobierno corporativo de una clínica privada* [Trabajo de grado para la Maestría en Administración de Empresas]. IESA; Silverio, H. E. y Ayala, E. I. (2007). *Diagnóstico, análisis y recomendaciones sobre la estructura de gobierno corporativo de una clínica privada* [Trabajo de grado para la Maestría en Administración de Empresas]. IESA.
- 7 Aular, A. (2007). El reto de mejorar el gobierno corporativo de las clínicas venezolanas. *Debates IESA*, XXI(3), 63-65.
- 8 Parekh, S. G. y Singh, B. (2007). An MBA: the utility and effect on physicians' careers. *Journal of Bone and Joint Surgery*, 89(2), 442-447.
- 9 Ardila y Vera (2012); Silverio y Ayala (2007).

## La globalización está en crisis, pero han surgido otras variantes en el comercio mundial

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

**El multilateralismo está en crisis, al tiempo que términos como *nearshoring*, *friendshoring* y *derisking* adquieren relevancia.**

**E**n un mundo dividido y convulso, con guerras y movimientos migratorios que impactan en todos los continentes, algunas premisas del comercio internacional están en revisión. El afán de décadas atrás por la globalización ya no es el mismo, surgieron más tendencias al proteccionismo y la inflación y las amenazas a las cadenas de valor han hecho que los actores procedan de otra manera.

### Figuras en auge

De un tiempo a esta parte se vive una reconfiguración de los regionalismos y se han reafirmado figuras como la prestación de servicios a mercados cercanos (*nearshoring*). Esta opción es preferida en los últimos años para evitar imprevistos en el transporte que puedan sobrevenir por conflictos a distancia; por ejemplo, la guerra en Ucrania y la interrupción de suministros de granos provenientes de esa zona.

El acercamiento representa ahorro de costos de transporte, alineación de horarios, aplicación de tratados comerciales facilitados por distancias más cortas, costos laborales menores, reducción de tiempos de entrega y, por ende, mayor eficiencia en la cadena de suministros. En América Latina la figura se venía dando en algunos países y últimamente se ha consolidado como tendencia.

Así, la empresa de electrodomésticos Whirlpool trasladó en 1987 parte de sus operaciones a México; luego lo hicieron con éxito las electrónicas Samsung y LG, entre otras del sector. También algunas automotrices fueron trasladando sus unidades de producción de mercados asiáticos a México a medida que aumentaba la incertidumbre de los mercados internacionales. Si bien hay detractores, los beneficios del acercamiento en México son comparables a los logrados con la implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994.

Otra figura del comercio que está tomando mayor vuelo es el apuntalamiento amistoso (*friendshoring*), que consiste en favorecer los intercambios

con países que son vistos como aliados económicos o políticos. Esto se hace con el fin de fortalecer posiciones comunes y las respectivas economías, pero es riesgoso porque, al decir de José Manuel Salazar-Xirinachs, secretario ejecutivo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), «hoy se puede ser amigo de algunos Estados, pero mañana algo pasa y no son tan amigos».<sup>1</sup>

Una tercera figura en auge es la reducción de riesgo (*derisking*); es decir,

### El multilateralismo, según los distintos organismos internacionales, es la mejor forma de inserción económica internacional y hay que defenderla.

la constante búsqueda de prevención o eliminación de riesgos en general. Se relaciona con las dos figuras anteriores y se observa, por ejemplo, en las instituciones financieras que abandonan o reducen significativamente ciertas líneas de negocios para evitar amenazas regulatorias y de cumplimiento. Disminuir riesgos comerciales es una constante histórica, pero últimamente se ha expandido, porque los mercados se sienten especialmente amenazados por la incertidumbre global.

### Oportunidades para América Latina

El crecimiento de América Latina está comprometido. Se calcula que el producto interno bruto regional crecerá en promedio 1,5 por ciento al cierre de este año y, según la CEPAL, con muy poco espacio para recuperarse más en 2024. A los problemas estructurales —infraestructura, conectividad, educación, calidad del empleo y demás— se sumó el impacto mundial por la guerra en Ucrania, sobre todo en sus comienzos.

La escasez de alimentos y el aumento de los precios internacionales del petróleo, entre otros factores, hicieron escalar la inflación y los bancos centrales, para intentar combatirla, su-

bieron las tasas de interés. Esto encareció el financiamiento y el servicio de la deuda para los países de América Latina y el Caribe. Un estudio de la CEPAL mostró que gran parte de los países de esta región están usando entre tres y cinco puntos del PIB solo para los intereses de la deuda. Esto es muy elevado y pone un corsé a los planes de desarrollo.<sup>2</sup>

En ese contexto abrirse al mundo, y hacerlo con las herramientas de comercio adecuadas, pasa a ser primordial para la región. El viento a favor es que las tasas de interés de los bancos centrales vienen bajando en estas últimas semanas, aunque las proyecciones indican que en 2024 (y seguramente por mucho tiempo más) no llegarán a niveles prepandemia. Por lo tanto, la premisa es que el mundo está cambiando, y a todos los países —incluyendo por supuesto a Venezuela— les conviene acelerar su crecimiento, apalancándose en el comercio internacional.

El multilateralismo, según los distintos organismos internacionales, es la mejor forma de inserción económica internacional y hay que defenderla, en especial en esta coyuntura en la que la globalización y el multilateralismo están en riesgo.

Ante esta realidad los países de América Latina y el Caribe necesitan procurar que sus deudas no sean obstáculos para el crecimiento y tratar de entender más las figuras del comercio internacional actual (acercamiento, apuntalamiento amistoso y reducción de riesgo), sin dejar que el sistema multilateral se deteriore. Es una alerta que los países no deben dejar de evaluar. **■**

### NOTAS

- 1 Culshaw, F. (2023, 29 de octubre). El espacio fiscal es muy restringido para enfrentar nuevas crisis. *El País* (Uruguay). <https://www.elpais.com.uy/negocios/el-espacio-fiscal-es-muy-restringido-para-enfrentar-nuevas-criisis>
- 2 CEPAL. (2023, mayo). *Deuda pública y restricciones para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48909-deuda-publica-restricciones-desarrollo-america-latina-caribe>

Carlos Jaramillo

Director académico del IESA

## Roll-up: otra manera de construir un monopolio

Una estrategia de roll-up es una técnica de fusión y adquisición en la que varias pequeñas empresas, usualmente de la misma industria, forman una sola empresa. La empresa resultante se beneficia de los recursos fusionados: controla costos operativos y aumenta ganancias. Este tipo de acuerdos es suficientemente pequeño para evitar el escrutinio de las leyes antimonopolio.

Lina Khan, presidenta de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FTC, por sus siglas en inglés), introdujo recientemente una demanda contra Anesthesia Partners Inc. y su socia, la empresa de capital privado Welsh Carson Anderson & Stowe LP. Alegó que participaron en un plan para monopolizar el mercado de servicios de anestesiología en Texas, mediante una estrategia de consolidación conocida como *roll-up*.

Es la primera vez que la FTC se ocupa de acuerdos de este tipo, que normalmente son suficientemente pequeños para evitar el escrutinio de las leyes antimonopolio. La demanda incluye a una firma de capital privado y sus entidades relacionadas dentro del grupo de los acusados, ya que las leyes antimonopolio pueden aplicarse a las empresas matrices y a los inversionistas, si participan directamente o conspiran para participar en una conducta anticompetitiva.

Una estrategia *roll-up* es una técnica de fusión y adquisición en la que varias pequeñas empresas se fusionan para formar una sola empresa. Estas pequeñas empresas suelen pertenecer a la misma industria y la empresa resultante se beneficia de los recursos fusionados, al controlar los costos operativos y aumentar las ganancias.

La iniciativa de la FTC responde a una tendencia creciente. Empresas

de capital privado han adquirido residencias de ancianos, viviendas, clínicas de emergencia y hasta centros de tratamiento de opioides, con el objeto de aprovechar los beneficios de posiciones monopólicas.

La industria de la salud ha sido una de las favoritas del capital privado. En 2022, las transacciones de capital privado representaron alrededor del cuarenta por ciento de las fusiones y adquisiciones en el sector de la salud en Estados Unidos.


La actual ley antimonopolio estadounidense se diseñó pensando en que era imposible anticipar los mecanismos que las empresas desarrollan sobre la marcha para evitar la competencia. Se aplica directamente a una amplia gama de prácticas comerciales, incluido el *roll-up*.

No es fácil identificar cuándo una estrategia de este tipo conduce a la creación de un monopolio. Además, existe la posibilidad de que algunas de estas consolidaciones permitan ofrecer bienes o servicios que, de otra manera, serían inviables, como es el caso de comunidades de bajos ingresos en Texas, según alega Anesthesia Partners Inc.

Para mejorar el seguimiento del tema, la FTC ha propuesto revisar los formularios que llenan las empresas cuando pretenden realizar una adquisi-

ción reportable. Estos formularios ayudan a recabar información sobre adquisiciones anteriores y, así, permiten identificar posibles *roll-ups*.

Esta iniciativa reguladora se complementa con los lineamientos para las fusiones que el Departamento de Justicia de Estados Unidos y la FTC publicaron conjuntamente en julio de 2023. El instrumento permite a los reguladores examinar si la estrategia de adquisiciones múltiples de una empresa amenaza con disminuir sustancialmente la competencia o crear un monopolio.

El tema de la competencia desleal tiene múltiples aristas, que se irán identificando en la medida en que afloren conflictos de intereses que hoy ni siquiera se imaginan. La aparición de nuevos actores, como es el caso de Lina Khan, en el juego regulatorio estimula el necesario cuestionamiento de las iniciativas empresariales, al que las sociedades no deben renunciar. 

## El ahorro en tiempos de pandemia

Tras el estallido de la pandemia, los hogares de la eurozona y de Estados Unidos acumularon un gran volumen de ahorro. El tipo de activo en que se ahorran los excedentes tiene implicaciones importantes: las personas tienden a consumir la mitad de un aumento de sus activos líquidos, pero la proporción se acerca a cinco por ciento en el caso de los ilíquidos.

Los acontecimientos inusuales son maravillosas oportunidades para observar comportamientos de los agentes económicos que no ocurren en la vida cotidiana. De allí que se observen con mucho interés las estadísticas producidas durante los primeros años de la covid y los subsiguientes.

Tras el estallido de la pandemia, los hogares de la eurozona y de Estados Unidos acumularon un gran volumen de ahorro, por encima de la tendencia de los años inmediatamente anteriores a

## El tema de la competencia desleal tiene múltiples aristas, que se irán identificando en la medida en que afloren conflictos de intereses que hoy ni siquiera se imaginan.

2020. En el Boletín Económico de junio de 2023 del Banco Central Europeo se reportó que entre el primer trimestre de 2020 y el cuarto de 2022 el exceso de ahorro acumulado aumentó de manera constante hasta alcanzar 11,3 por ciento de la renta disponible en la zona del euro. En Estados Unidos, el exceso de ahorro acumulado alcanzó 13,2 por ciento en el tercer trimestre de 2021, antes de disminuir al 7,9 por ciento en el cuarto trimestre de 2022.

En un principio se pensó que tal exceso de ahorro se dirigiría muy rápidamente hacia el financiamiento de un repunte del consumo, y que este podría ser similar en ambas regiones. Sin embargo, en la práctica se ha observado que la naturaleza del tipo de instrumento financiero en que se colocaron los recursos extraordinarios afectó la intensidad del impulso de consumirlos.

Entre 2020 y 2022, en la zona del euro el exceso de ahorro se acumuló




principalmente en activos ilíquidos, a diferencia de Estados Unidos, donde hubo una marcada preferencia por instrumentos de fácil liquidación. Los europeos destinaron buena parte de sus ahorros extraordinarios a la compra o mejora de inmuebles, acciones de oferta pública, bonos y al prepagado de hipotecas. Los estadounidenses prefirieron instrumentos financieros de alta liquidez, se deshicieron de algunos activos ilíquidos y adquirieron nuevas deudas.

El tipo de activo en que se ahorran los excedentes tiene implicaciones importantes para la probabilidad de que esos recursos se gasten posteriormente. Mientras que las personas tienden a consumir aproximadamente la mitad de un aumento de sus activos líquidos, la proporción se acerca a cinco por ciento en el caso de los ilíquidos.

En los últimos tres años el exceso de ahorro, tanto en Europa como en Estados Unidos, estuvo concentrado en los grupos familiares de mayores ingresos. La proporción del exceso de ahorro acumulado en manos de los hogares del diez por ciento superior de la curva de distribución de la riqueza aumentó de menos de la mitad en el primer trimestre de 2020, en ambas economías, a casi dos tercios en la zona del euro y más de tres cuartas partes en Estados Unidos en el cuarto trimestre de 2022.

¿Por qué es tan diferente el comportamiento de los europeos y los estadounidenses al utilizar los ahorros acumulados durante la pandemia? El origen del dinero ahorrado ayuda a explicar esta situación. En la zona del euro, el exceso de ahorro se debió principalmente a las restricciones a la movilidad que limitaron el consumo, especialmente en el caso de los servicios de alto contacto, en los que los hogares ricos, que tienen bajo impulso marginal a consumir, generalmente gastan una mayor proporción de sus ingresos.

En Estados Unidos el exceso de ahorro se debió principalmente a grandes paquetes de estímulo que respaldaron los ingresos, especialmente para los hogares en la parte inferior de la curva de distribución de la riqueza, que tienen un mayor impulso marginal a consumir. Nuevos datos sugieren que un tercio de los receptores de los paquetes de estímulos en los Estados Unidos los ahorraron, pero tal cantidad no representa más del diez por ciento de los ahorros excedentarios de ese país. Al final, el impacto de un volumen de ahorro inesperado en cualquier economía dependerá de en manos de quien caiga. 

## ¿Aterrizaje suave?

**El sueño dorado de los inversionistas institucionales es que la Reserva Federal comience a reducir la tasa de redescuento sin inducir una recesión. Ese sueño recibe el nombre de «aterrizaje suave». Lo importante no es si eso será posible o no, sino cuanto tiempo debe la Reserva Federal mantener restringidos los tipos de interés para alcanzar sus objetivos antinflacionarios.**

**E**l sueño dorado de los inversionistas institucionales es que la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) sea capaz de comenzar a reducir en los próximos meses la tasa de redescuento y, en consecuencia, las tasas de interés del resto de la economía, sin inducir una recesión. Ese sueño recibe el nombre de «aterrizaje suave».

En el último año los mercados financieros han cambiado muy frecuentemente de opinión sobre la posibilidad de alcanzar ese sueño dorado. Cuando surge alguna noticia positiva sobre la reducción de precios, inmediatamente concluyen que la FED detendrá su política restrictiva antes de lo esperado; y cuando, por el contrario, el mercado laboral muestra robustez,

o el petróleo sube, empiezan a pensar que no habrá reducción de los costos financieros antes de 2025.

El alza de tasas de interés experimentada en el mercado estadounidense —del orden de uno por ciento desde comienzos de julio de 2023—, ha incrementado el costo del financiamiento tanto para las empresas como para los individuos y también ha afectado a los bancos comerciales, que han visto cómo sus clientes retiran su dinero para colocarlo en fondos del mercado monetario (*money market funds*). Esta subida de intereses afecta no solo a los actores económicos estadounidenses, sino también a sus contrapartes internacionales.

Mohamed El-Erian, presidente del Queen's College de la Universidad de Cambridge, sostiene que un financiamiento más costoso y menos confiable complica los cambios de políticas macroeconómicas de los bancos centrales de países como Japón. En el caso particular de Japón, su banco central interviene la curva de rendimiento denominada en yenes con la compra de títulos a diez años para impedir que las tasas de interés suban.

Al subir las tasas de interés en Estados Unidos, las instituciones japonesas requieren mayor remuneración en el mercado de bonos denominados en yenes. Si no se les satisface, mueven sus recursos a Estados Unidos, lo que devalúa la moneda japonesa durante la migración de fondos.

El alza de tasas de interés en Estados Unidos incrementa no solo los costos y la frecuencia de las interven-



Imagen: Freepik.

ciones del banco central japonés, sino también sus intervenciones en el mercado cambiario. La llegada de fondos internacionales al mercado de *treasuries* aumenta la demanda por estos papeles y mitiga el alza de las tasas de interés, lo que actúa contra la estrategia de alza de tasas de la FED.

Para los analistas de los mercados financieros las subidas, un tanto desordenadas, de las tasas de interés en Estados Unidos refuerzan la idea de que la FED mantendrá su intención de fijar las tasas al alza por un tiempo más largo del requerido para la realización del sueño dorado y que, además, necesita absorber una oferta significativa de *treasuries* debido al déficit presupuestario del país, lo que tampoco facilita que bajen los tipos de interés en Estados Unidos.

Un factor adicional de preocupación creado por el alza de las tasas de interés es que los riesgos para la estabilidad financiera aumentan con los descalces de las tasas de interés en el sector bancario. Los bancos regionales estadounidenses pierden depósitos de sus clientes, que los mueven a otras instituciones que les pueden pagar mayores rendimientos. Al perder depósitos, algunos sectores ven mermada la oferta de productos crediticios, lo que afecta negativamente a la economía real.

El-Erian sostiene que esta dinámica de las tasas le hace pensar que se está produciendo una erosión en la resiliencia financiera, humana e institucional que atenta contra la realización del sueño dorado de los inversionistas. Lo que más le preocupa es que la FED no es consciente de que necesita modificar su política comunicacional, conocida como preanuncio (*forward guidance*), el marco de aplicación de la política monetaria y la forma de comunicar las metas inflacionarias para adaptarse a un paradigma emergente. El mundo transita de una demanda insuficiente hacia una oferta de bienes que se mantendrá rígida por unos cuantos años más.

Lo importante no es poner la atención en si el sueño dorado del aterrizaje suave será posible o no, sino en cuánto tiempo más debe la FED mantener los tipos de interés a un nivel suficientemente restrictivo para alcanzar sus objetivos antinflacionarios. De no ajustar sus políticas al nuevo paradigma con la urgencia requerida, no habrá sueño dorado para nadie: ni dentro ni fuera de Estados Unidos. ■

## ¿Nos quedamos cortos?

**Una posición corta consiste en vender un activo que no se posee. Como esta es una estrategia muy controvertida, una y otra vez se han impuesto restricciones. Las prohibiciones temporales (un día) aumentan los rendimientos de las acciones, reducen la volatilidad, estrechan los márgenes de precios de compraventa e incrementan la profundidad del mercado. Pero no se sabe si restricciones más duraderas serían tan efectivas.**

**W**ikipedia define una posición corta o posición en corto como una «operación financiera consistente en la venta por un agente que interviene en el mercado de un activo que no posee. Este activo puede ser adquirido para su venta mediante un préstamo de títulos».

La venta corta es una de las estrategias de inversión más controvertidas que existen. Por un lado, se dice que con ella los mercados transmiten información sobre la calidad de los activos empresariales, lo que propicia la oportunidad de reestructurar empresas cuyos planes de negocios destruyen valor. Por otro lado, hay quienes sostienen que los actores que apuestan a la caída de los precios de títulos financieros de empresas en problemas son una especie de animales carroñeros en busca de beneficio individual sin importarles el daño que una reestructuración o una quiebra pueden causar en el tejido empresarial.

No es de extrañar, entonces, que una y otra vez se hayan impuesto restricciones a las ventas en corto cuando suceden coyunturas que afectan a una empresa, a un sector de actividad o al mercado financiero como un todo.

**Hay quienes sostienen que los actores que apuestan a la caída de los precios de títulos financieros de empresas en problemas son una especie de animales carroñeros en busca de beneficio individual.**

Académicos, reguladores y lobistas se preguntan: ¿cuál es el verdadero impacto de las restricciones a las ventas en corto en los precios de las acciones?

El pasado 11 de octubre de 2023 Thomas G. Ruchti y un conjunto de colaboradores publicaron un trabajo en una serie patrocinada por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, titulado *¿Son efectivas las restricciones a las ventas en corto?* Ruchti y sus colaboradores seleccionaron una serie de datos sobre acciones a las que se les había aplicado la Regla 201, que restringe las ventas en corto cuando el precio de una acción alcanza un rendimiento intradiario negativo de diez por ciento. Esta regla, según la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos, se diseñó como un mecanismo de disuasión para evitar ventas en corto potencialmente manipuladoras o abusivas, y para facilitar que los vendedores a largo plazo vendan primero ante tal caída.

El diseño experimental de la investigación escogió un grupo control representado por acciones que, transadas en el mismo momento, obtuvieron retornos intradiarios similares, pero a las cuales no se aplicó una restricción transaccional. Los autores encontraron que, contra lo esperado, las prohibiciones temporales de posiciones cortas aumentaron los rendimientos de las acciones, redujeron la volatilidad, estrecharon los márgenes entre los precios de compra y venta de los títulos valores (*spread*), e incrementaron la profundidad del mercado.

Estos resultados se limitan a restricciones automáticas de un día para valores individuales. No se puede concluir que restricciones más amplias y duraderas a las ventas en corto sean igualmente efectivas. Hay una gran diferencia entre una medida rutinaria, temporal, predeterminada y formulada para calmar una acción, y una regulación extraordinaria e indefinida para prohibir el comercio que la mayoría de las veces ha nacido de la histeria. Este trabajo de Ruchti y colaboradores puede crear controversia y, en última instancia, una mayor comprensión de todas las aristas de las prohibiciones a las ventas en corto. ■



Érika Hidalgo López  
Periodista

## La solidaridad con los emigrados venezolanos requiere un trabajo profundo de gerencia

En los últimos años han surgido decenas de organizaciones de asistencia a los emigrantes venezolanos. Una de ellas es Coalición por Venezuela, una red integrada por 98 organizaciones que trabajan en 24 países. Por su parte, Healing Venezuela focaliza su actividad en el sector salud. Aunque la solidaridad es la clave, el trabajo de estas organizaciones implica establecer reglas claras y crear confianza y transparencia.

Los datos más recientes recopilados por el Observatorio de la Diáspora Venezolana indican que la crisis ha exiliado a más de ocho millones venezolanos en diversas oleadas. Esta es una crisis en pleno desarrollo que ha causado impactos negativos diversos en los países de acogida.

La crisis venezolana se ha convertido en un tema relevante de política internacional que compromete no solo a los países de América Latina, sino también a naciones europeas que se han visto afectadas por un flujo migratorio inesperado. Esta expresión de la emergencia humanitaria que ha padecido Venezuela es solo una dimensión de la crisis, quizás la más visible.

El país enfrenta problemas enormes con servicios fundamentales como salud y educación, así como amplios sectores de la población en clara situación de pobreza. Ante este cuadro han surgido organizaciones de apoyo que han tratado, primero con la solidaridad más básica y luego con estrategias de integración en diversos países, de apoyar a esa migración histórica y, en buena medida, sorprendente, si se considera que Venezuela llegó a considerarse uno de los países más ricos de América Latina.

Ana María Diez preside la red de ONG Coalición por Venezuela, integrada por 98 organizaciones que trabajan en 24 países (todos los del continente americano y cinco naciones europeas).

Nuestro trabajo va a la acción humanitaria en terreno para fortalecer organizaciones de base. Promovemos el respeto de los derechos humanos sin política partidista. Queremos mejorar las políticas migratorias en todos los países donde podemos tener incidencia.

Por su parte, Cinzia de Santis es fundadora y presidenta de Healing Venezuela, otra organización internacional que focaliza su actividad en el sector salud. «En 2012, cuando la crisis de salud en Venezuela se comenzó a agudizar, nos dimos a la tarea de recolectar cualquier cosa que se descartara en centros de salud del Rei-

**Ana María Diez:**  
**«Mi trabajo es mostrar a los gobiernos, funcionarios, embajadores, primeros ministros, y decirles por qué integrar a los migrantes venezolanos a sus países es no solo beneficioso, sino también correcto por un imperativo ético».**

no Unido, desde equipos de ultrasonido hasta vendas, para mandarlos a Venezuela», recuerda el inicio de la organización y añade que la actividad de una organización cuyo propósito es la ayuda humanitaria «no puede ser una operación individual». Por eso, una de sus prioridades fue construir un equipo sólido, además de crear unas normas de funcionamiento que garantizaran eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Somos una «piña» con la gobernanza. Hemos tocado las vidas de medio millón de venezolanos, porque nos focalizamos en proyectos de alto impacto. Por ejemplo, damos becas a cien residentes en los hospitales del país. Si cada uno ve cien personas a la semana, en la práctica estamos apoyando a 120.000 personas.

Diez y de Santis participaron en un foro titulado «Desafíos y oportunidades de

las organizaciones con propósito», organizado por el IESA como parte de su campaña «Deja tu huella». La moderación del diálogo estuvo a cargo de Arivana Rangel, integrante de la red internacional de exalumnos del Instituto.

**Venezuela se ha convertido en una «puerta giratoria»**

Ana María Diez identifica como una de sus prioridades mantener vivo el interés en la crisis venezolana, que en algún momento fue un problema global. Como la crisis se ha prolongado, el trabajo de conseguir y dirigir ayuda humanitaria se ha hecho más difícil.

Pero según esta egresada de la Maestría en Gerencia Pública del IESA, la red que dirige ha ganado formalidad y ahora busca fórmulas para atender a la población migrante con una estructura organizacional y financiera más sostenible.

Los venezolanos siguen saliendo del país. De hecho, plataforma R4V —producto de una alianza entre la Organización Internacional para las Migraciones y la Agencia de la ONU para los Refugiados— realizó un estudio que concluye que setenta por ciento de las personas que regresan a Venezuela lo hacen porque fallaron los sistemas de integración en otros países.

Sin embargo, ese retorno es «por breve tiempo y salen de nuevo. Venezuela se convierte en una puerta giratoria», precisa Diez.

La migración venezolana constituye un importante capital humano: muchos de quienes han salido tienen educación media o profesional. Como explica Diez:

Es un mundo de personas que pueden prosperar en otro país. Entonces, mi trabajo es mostrar a los gobiernos, funcionarios, embajadores, primeros ministros, y decirles por qué integrar a los migrantes venezolanos a sus países es no solo beneficioso, sino también correcto por un imperativo ético.

Cinzia de Santis coincide en que el extendido desconocimiento de la situación venezolana es un escollo que debe superarse: «Necesitábamos demostrar que éramos una ONG seria y por eso nos vinculamos con personalidades relevantes del Reino Unido».

De Santis, bióloga marina y primera de su profesión en egresar del IESA, con amplia experiencia en la industria petrolera internacional, explica que en un país donde la filantropía está tan desarrollada como en Reino Unido no vale improvisar, sino desarrollar una organización con procesos, controles, responsabilidades claras y métodos de decisión y trabajo eficaces.

Los migrantes venezolanos en Inglaterra tienen un perfil diferente. Trabajan 16 horas para enviar dinero a familiares, y no todos podemos dedicar tiempo a Venezuela. Además, hay desencanto con la clase política venezolana. Es un trabajo más o menos titánico, porque manejamos una crisis a largo plazo. Tenemos que generar fondos, no solo pedir. Queremos generar fondos propios y por eso migramos hacia un modelo más sostenible.

### Los aprendizajes

Ambas profesionales y activistas sociales practican la solidaridad como una forma de vida y utilizan sus conocimientos y habilidades para dar forma a proyectos concretos que maximicen los impactos sociales. En el proceso han aprendido valiosas lecciones. Como señala Ana María Diez:

En nuestra práctica hemos aprendido muchísimo de los sirios. Tenemos muchas cosas en común y, en este sentido, los principales

aprendizajes son establecer reglas claras y procesos transparentes. Venimos de 25 años de falta de transparencia en el país y es algo que debemos superar.

En una red de organizaciones también es clave la democracia en procesos de elección, con rotación de autoridades, y normas claras de rendición de cuentas. Ana María Diez, presidenta de Coalición por Venezuela, puntualiza:

Un tema fundamental es terminar con el paradigma de hermanitas de la caridad. Hemos cambiado el pedir por ofrecer valor. Ya no dependemos solo de donaciones. Por ejemplo, en Argentina tenemos una oferta de servicios de atención médica de bajo costo. Gestionamos espacios de *coworking* y desarrollamos capacidades para hacer consultorías. Todos estos son factores de sostenibilidad. Parte de este trabajo es tener siempre propuestas concretas y diálogo permanente. Hemos generado cambios, como el plan de normalización de migrantes en la República Dominicana, que se acepten pasaportes vencidos en algunos países, retomar el convenio Andrés Bello para facilitar la validación de títulos venezolanos.

Por su parte, Cinzia de Santis, fundadora y presidenta de Healing Venezuela,

destaca como un aprendizaje concreto la creación de un manual de buenas prácticas.

Nos hemos destacado por nuestro trabajo en el terreno. Creo que es uno de los éxitos, porque nos mantenemos transparentes, apolíticos, y tenemos cuidado de dónde viene el dinero; demostramos transparencia. Eso nos hizo exitosos. Ese es el mensaje.

Ambas líderes de organizaciones sociales comparten un principio: para ser solidarios no basta con el propósito ni la voluntad que se ponga en alcanzarlo, sino que se requiere un trabajo profundo de gerencia; específicamente, la administración de recursos escasos y la capacidad de desarrollar equipos eficaces.

Para de Santis «el reto para una ONG como la nuestra es cómo hacer magia para que esto se convierta en una organización sustentable, para que los médicos logren subsistir y se mantenga la red de patrocinadores. El voluntariado no es fácil de mantener. Hay ciclos de entrada y salida, por lo que tenemos que pasar a un modelo más empresarial».

Ana María Diez reconoce que la crisis migratoria «es una catástrofe para la cual los venezolanos no estábamos preparados. ¿Cuál es la solución? Formar equipos de migrantes venezolanos preparados en los países, para que ayuden a los que llegan, porque son sus hermanos venezolanos, pero también que ayuden al crecimiento de las comunidades donde llegan». ■



Fotografía: Fernando Gago (Unsplash).

## La «economía plateada» emerge como gran negocio en Venezuela

La población de adultos mayores se está convirtiendo en un mercado relevante en América Latina debido al aumento de la expectativa de vida. En Venezuela este fenómeno se acelera a pasos agigantados por la emigración de los más jóvenes.

La «economía plateada» está dando de qué hablar en América Latina y el Caribe. Su enfoque en las necesidades específicas de los adultos mayores está descubriendo un interesante y gran mercado que hace un par de décadas era absolutamente inexplorado.

Masato Okumura y Juan Pablo López Gross, especialistas del Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab), conversaron en un foro virtual de la Red Global EmprendeTECH sobre las oportunidades de negocio que ofrece la población de adultos mayores en América Latina. El foro se realizó el 11 de julio de 2023 y fue moderado por Alejandro Izquierdo, del IESA.

### Necesidades que muchos no ven

Para Masato Okumura la tarea consiste en captar oportunidades de negocios con la tercera edad como cliente objetivo que demanda una impresionante gama de productos, bienes y servicios, muchos de ellos asociados a las nuevas tecnologías.

Okumura sostiene que en el mundo existen necesidades que muchos no ven. Son mercados escondidos hacia donde algunos han dirigido la mirada, pero sin éxito, por múltiples razones, mientras que otros han logrado posicionarse y alcanzar ventas millonarias.

### Economía plateada en cifras

Para dimensionar el mercado adulto mayor en la región, Okumura muestra sus datos:

Setenta millones de personas en la región de América Latina y el Caribe son mayores de sesenta años. Esta cifra se ha duplicado en las últimas tres

décadas y va a ser doble en las siguientes tres. En pocas palabras, una de cada ocho personas es mayor de sesenta años. Y en menos de treinta años va a ser una de cada cuatro personas: otra vez el doble.

La tasa de envejecimiento, según las estadísticas de Okumura, será mucho mayor en América Latina que en otras partes como Asia e incluso Europa, que vive ya de cerca esa crisis generacional.

Actualmente el doce por ciento del producto interno bruto va dirigido al gasto en pensiones y salud. Será poco menos del doble para 2050, cuando se espera en torno al 19 por ciento. Según Okumura esto representará, y representa ya, un reto muy grande para la sociedad y para los gobiernos, toda vez que es evidente el envejecimiento del mundo.

### Adultos mayores: el blanco

Pero la idea de poner el foco en los adultos mayores como objetivo de negocios no implica verlos como enfermos y con limitaciones. Actualmente, la expectativa de vida es mucho mayor:

Podemos vivir más tiempo con buena salud, lo que permite viajar, hacer ejercicios, incluso, muchos son más hábiles que nosotros mismos, y lo más importante quizás es que muchos pueden seguir aprendiendo, trabajando y contribuyendo a la sociedad, más que antes, teniendo 60, 70, 80 y hasta 90 años incluso.

Conocida esta información preliminar, el BID Lab elaboró un mapa regional en 2021 que, además de identificar a 240 actores con negocios dirigidos a los adultos mayores, permitió identificar las cinco tendencias más importantes con respecto a las iniciativas de negocio y precisar las necesidades concretas de esa población objetivo.

La primera tendencia, puntualiza Okumura, es la atención en el domicilio. Este sigue siendo un tema cada vez más frecuente. La segunda es el uso de tecnologías para el manejo de las enfermedades crónicas, fundamentalmente como métodos preventivos.

La tercera tendencia es la hipoteca inversa: un instrumento financiero cuya idea es aprovechar los inmuebles de los adultos mayores, que a esas edades ya deben tener el ciento por ciento pagadas sus viviendas. La institución

financiera toma el inmueble a modo de pago y les entrega dinero fresco a los adultos mayores para su día a día. Según Okumura, este instrumento se usa bastante en otras partes del mundo, y ya está entrando en América Latina.

La cuarta tendencia es el apoyo al empleo y la iniciativa empresarial de las personas mayores. El objetivo es reinsertarlos en el mundo laboral y aprovechar sus experiencias profesionales, o ir más allá y guiarlos en sus iniciativas. Por último, la quinta tendencia, que para Okumura es un tema transversal, es la inclusión digital. Aunque muchos mayores conocen las tecnologías de uso más frecuente en el mundo, una gran mayoría no ha querido o no han tenido la oportunidad de acceder a ellas.

Masato Okumura sostiene que la digitalización excluye a la gran mayoría de los ancianos, pues las oficinas a las que acudían en sus rutinas financieras están desapareciendo. Enfrentarse a una oficina virtual, incluso con riesgos de fraude, significa un tropiezo para este grupo etario.

### Venezuela: un gran mercado

La migración de más de siete millones de venezolanos en edades comprendidas entre 15 y 50 años ha acelerado de manera espectacular la tasa de envejecimiento del país. Según las estadísticas de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (Encovi), el trece por ciento de la población venezolana tiene hoy más de sesenta años, cuando apenas en la década de los noventa Venezuela hacía gala ante el Viejo Mundo de una potente generación de relevo de cara al siglo XXI.

Venezuela es el país que envejece más rápidamente en América Latina y el Caribe. Según Juan Pablo López Gross la tasa de envejecimiento se adelantó veinte años y ha dejado al adulto mayor solo o al cuidado de algún nieto.

De hecho, López Gross precisa que entre 500.000 y 600.000 adultos mayores viven solos en Venezuela. Su principal sustento son las remesas reci-

**La idea de poner el foco en los adultos mayores como objetivo de negocios no implica verlos como enfermos y con limitaciones.**



### Iniciativas que atienden a la economía plateada

- NudaPro (Uruguay) maneja una alternativa de financiamiento para mayores enfocada en la hipoteca inversa.
- Maturi (Brasil) se dedica a la búsqueda de trabajo y capacitación laboral para personas mayores. Las inserta en el mercado de trabajo y aprovecha el potencial profesional de la tercera edad.
- AnaCare (México) se dedica a la captación de cuidadores y la creación de plataformas de servicios.
- Qui Inc (Japón y Brasil) atiende la prevención de enfermedades de los ojos en comunidades indígenas.
- NoPausa (Argentina) ofrece servicios integrales para superar los retos de la menopausia.
- Pillohealth (Estados Unidos) es un compañero de salud digital proactivo y seguro. Simplifica las rutinas sanitarias más complejas mediante una combinación de inteligencia artificial adaptativa y equipos cuidadosamente diseñados.
- PapaPal (Estados Unidos) es una plataforma que conecta a sus afiliados y familiares con personas reales para ayudar, acompañar, realizar tareas diarias, transporte y otros servicios. Se le llama conexión humana vital.
- Mi Hijo Suplente (Venezuela) brinda servicio de acompañamiento al adulto mayor o a personas que requieren asistencia en actividades tanto cotidianas como extraordinarias.
- Coco (Venezuela) es una plataforma digital para enviar alimentos y medicinas a familiares en Venezuela, dirigida especialmente a adultos mayores.
- Helena Schargel (Brasil) confecciona ropa íntima para mujeres maduras.
- Tenlove (Chile) es una aplicación de citas para adultos mayores de cincuenta años. La idea es conectar adultos con intereses similares.

bidat o el financiamiento de productos y servicios por familiares desde el exterior. Este escenario de envejecimiento anticipado de la población venezolana plantea nuevos retos de adaptación y vulnerabilidad, dice López Gross, por la falta de sustento, la carencia de oportunidades económicas y la muy limitada oferta de productos y servicios dirigidos a cubrir sus necesidades.

López Gross, que trabaja de la mano con el programa *EmprendeTECH* del IESA, advierte que en Venezuela no se ha pensado en la oportunidad de mercado que representa la población de adultos mayores para muchos emprendedores y empresas. Razona que, si bien es cierto que esta población es vulnerable, también ofrece una gran oportunidad.

#### Oportunidades en Venezuela

Para López Gross las oportunidades son variadas: alimentos, medicinas, transporte, servicios de salud, incluso servicios de acompañamiento emocional, pagados en muchos casos por una remesa indirecta, y que puede relacionarse con otro tipo de servicios. Apun-

ta que, si se conecta con la remesa, esta oportunidad de mercado puede resultar tremendamente atractiva.

El experto del BID saca sus cifras y explica que en los últimos años Venezuela ha recibido cerca de 4.200 millones de dólares en remesas: un crecimiento de un 75 por ciento. Prácticamente, el 83 por ciento de los hogares venezolanos ha recibido dinero por esta vía desde el exterior.

El mercado de los seguros de salud también se está moviendo. López Gross identifica varias iniciativas que han tratado de pivotar y mejorar sus productos para que la persona mayor de sesenta años pueda ser cubierta por el familiar que está en el exterior. Asimismo, algunas *fintechs* podrían trabajar con billeteras digitales para hacer más fácil esa ayuda del familiar desde la diáspora.

Masato Okumura y Juan Pablo López Gross perciben un mercado floreciente de adultos mayores que, de ser bien explorado y explotado, podría abrir grandes oportunidades de negocios. Es un movimiento global dirigido a este grupo objetivo que está siendo captado en varias latitudes del mundo. **■**

## Cómo debe prepararse un emprendedor para conseguir inversionistas

Un emprendedor con potencial de éxito necesita pasión, un equipo fuerte y que se complemente, una idea que resuelva un problema concreto en un mercado potencial definido y capacidad de gestión.

¿Cómo apalancar financieramente una empresa emergente? Este es un tema clave para quien aspira a conseguir el éxito empresarial en mercados complejos y exigentes, sometidos a entornos inestables y no pocas veces volátiles.

La pregunta se complementa con otra: ¿cuáles son las cualidades requeridas para acceder al capital que necesita una empresa en cualquiera de las etapas de su evolución? Para Juan Aguilera, fundador y director de eSource Capital México e integrante del Consejo Directivo del IESA, el financiamiento es un problema que se presenta siempre, pero las opciones dependen de la etapa en la que se encuentra la empresa. Lo primero es el autofinanciamiento.

El uso de fondos propios tiene riesgos personales importantes; no obstante, tiene una ventaja clara, apunta Aguilera:

Si en la etapa inicial usamos recursos propios, la dilución temprana se puede evitar y mantener el control y la propiedad del emprendimiento hasta que se necesiten fondos de mayor envergadura. Otra opción viene dada por los fondos de amigos y familiares, gente que invierte en este tipo de iniciativas. Después están los fondos gubernamentales que permiten hacer procesos de *crowdfunding*.

#### Aceleradoras y ángeles

Las «aceleradoras» son organizaciones que no financian directamente iniciativas, pero sí prestan asesoría técnica, gerencial y estratégica para que las empresas en fase de inicio puedan acceder a recursos con mayor margen de seguridad.



También están los denominados «inversionistas ángeles», una especie de filántropos de los negocios que constituyen fondos de capital para financiar iniciativas con determinadas características y casi siempre con perfil de trabajo social. Finalmente, para una etapa más madura y consolidada están las alternativas tradicionales de salir a bolsa o acceder al crédito bancario.

Aguilera advierte que obtener financiamiento en etapas tempranas es complejo, porque requiere un proyecto muy sólido y un equipo de trabajo comprometido, además de competencias acreditadas. El riesgo de capital que representa una empresa emergente es generalmente elevado. En este punto, el acompañamiento de aceleradoras es recomendable.

**Las dimensiones de un negocio exitoso**  
Aguilera comparte sus reflexiones y experiencias:

Tengo especial predilección por la definición de emprendedor que usa Andy Freire en su libro *La pasión de emprender*: es una persona que detecta una oportunidad, crea una organización para ponerse al frente de ella y tiene la convicción y el coraje para llevarla adelante. Esta definición permite analizar algunas dimensiones que se perciben como rasgos comunes en los emprendedores exitosos. La primera dimensión es la pasión. Básicamente, muchos emprendedores tienen ideas innovadoras y el deseo de que esa idea se ponga en marcha.

La otra es el liderazgo que debe ser, a un tiempo, profesional y riguroso, pero también entusiasta y motivador: «El liderazgo requiere un conocimiento importante de sí mismo y un claro espíritu de equipo porque saben que ellos no lo pueden hacer todo».

Otra dimensión fundamental es el talento. La idea es crear «fortalezas diferenciales» que permitan dar a la nueva empresa competitividad basada en la creatividad y la eficiencia. Estas fortalezas deben complementarse en un equipo bien integrado, para

... contribuir al mejor desarrollo del emprendimiento. Además, es necesario conseguir una homogeneidad de valores, porque hay temas de transparencia y compromiso social que son importantes y que entran

dentro de la dimensión de la razón, del objetivo.

La definición de los objetivos estratégicos de la empresa a mediano y largo plazo «es una dimensión en la que se caen casi todos los emprendimientos, con un porcentaje de éxito que es bastante bajo», advierte Aguilera.

Aguilera hace una precisión sobre la necesidad de equilibrio entre las diferentes dimensiones: «Si el emprendimiento es todo pasión o si solo tienes conocimiento y eres un científico y se conoce la industria, pero no hay pasión, el emprendimiento también falla». Por eso es importante contar con un equipo de alto desempeño, en el cual las fortalezas se complementen en áreas como pasión, conocimiento y capacidad para vender. La capacidad de ejecución es fundamental: no basta solo con planificar.

### Banderas verdes y rojas

Juan Aguilera convocó a expertos para identificar las banderas verdes y rojas que viabilizan —o no— el financiamiento de un negocio emergente. Tal es el caso de Mario García, fundador y presidente de Ángel Hub, uno de los grupos de inversionistas ángeles más activos de México:

En tan solo tres años ya tenemos cerca de 138 ángeles registrados, porque la idea es salir de México y tener gente de todos los países latinoamericanos. Estamos encantados de sumar gente que, aparte de capital, cuenta con mucho conocimiento y pasión. Estamos llegando a 140 miembros y llegamos a 45 inversiones realizadas. Nuestra tesis es invertir en *startups* de alto impacto en

Latinoamérica. Somos agnósticos en la industria, invertimos entre 50.000 y 200.000 dólares y lo interesante es que uno de los pilares adicionales es que formamos a los ángeles inversionistas.

Para García, la primera luz verde para apalancar una iniciativa empresarial es que resuelva un problema de la industria de una manera creativa.

Eso es detectar realmente una oportunidad, y que sea en un mercado grande es una bandera verde obvia. Si, además, esta solución está soportada por un equipo de emprendedores comprometido y con fortalezas complementarias, definitivamente esa combinación es sumamente positiva. Al final del día, cuando hablamos de inversiones en emprendimientos en etapa temprana el equipo lo es todo, es lo más importante. Mientras más crece el negocio tiene más estructura, más empleados y en ese estadio los fundadores dejan de ser relevantes, pero al principio lo son todo.

**Obtener financiamiento en etapas tempranas es complejo, porque requiere un proyecto muy sólido y un equipo de trabajo comprometido, además de competencias acreditadas.**



Imagen: Tumisu (Pixabay).

La otra bandera verde es que el emprendimiento tenga tracción; es decir, que tenga alto potencial de venta con un mercado claro en el que el inversionista pueda ver el retorno de su inversión en un plazo razonable.

Las banderas rojas son, en buena medida, elementos que contradicen los factores anteriores. Por ejemplo, es difícil invertir en iniciativas cuyos promotores no estén comprometidos a tiempo completo, cuyo foco de negocio no esté bien definido ni exista un mercado objetivo debidamente identificado.

Creo que el éxito es muy subjetivo y relativo. Nos convencemos de que hay que llegar al máximo nivel, pero eso no es necesario. El éxito es lograr las metas que te pones y esa no es una actitud conformista, porque hay que balancear otros factores como la vida familiar; por ejemplo.

#### Lo mejor es emprender en equipo

Según Juan Aguilera, la experiencia muestra que las iniciativas individuales fracasan más frecuentemente que las realizadas en equipos, porque emprender un nuevo negocio es una actividad compleja y exigente.

Una sola persona generalmente no tiene todas las competencias necesarias. Es necesario tener gente que sepa vender, que gestione adecuadamente los temas financieros, que maneje tecnología. En fin, no creo en los llaneros solitarios.

#### Cómo convencer a un inversionista

Aguilera presentó una serie de asuntos básicos que un emprendedor debe conocer antes de reunirse con un potencial inversionista profesional, sea un fondo o un inversionista ángel.

Lo primero es tener la empresa debidamente registrada y cumplir todas las formalidades necesarias. Eso transmite una imagen de seriedad y compromiso.

Lo siguiente es presentar un plan de negocio enfocado en las ventajas competitivas de la empresa y que además sea claro, coherente y contundente, sin metas exageradas ni exceso de datos. Se debe dar evidencia de que se conoce el mercado objetivo.

Luego es fundamental presentar un equipo bien preparado y listo para responder cualquier pregunta posible

del potencial inversionista. Por último, debe mantenerse el contacto con el inversionista potencial y estar preparado para solicitudes adicionales de información. Juan Aguilera concluye con una recomendación precisa:

Es realmente muy importante que la presentación sea muy efectiva, que los valores fundamentales del negocio, los factores que lo pueden hacer rentable, se entiendan de manera clara y concreta. ■

## El número de seguidores no es la clave para una campaña digital

**El mercadeo digital basado en celebridades de las redes sociales ha ganado un espacio enorme como estrategia, pero la tarea no se reduce a consultar métricas. También requiere un conocimiento profundo del producto y su público objetivo, además de un mensaje coherente y respeto a las audiencias.**

Los *influencers* (la Real Academia Española sugiere usar las palabras «influente» o «influyente») existen desde tiempos remotos. No es un fenómeno traído de la mano de las nuevas y avanzadas tecnologías de la comunicación. Para Andrés Dielingen, se remonta al año 1500, o tal vez antes, cuando el boca en boca cumplía el cometido de circular noticias y temas diversos, y de otorgar credibilidad a comunicadores natos cuyas amplias y veraces conexiones eran su divisa.

Hoy la tarea es la misma, pero las plataformas han evolucionado. Las redes sociales han abierto espacios enormes en las comunicaciones humanas y han dado paso a nuevas formas de entenderse con las audiencias.

Andrés Dielingen es un apasionado del mercadeo digital, egresado de la Maestría en Mercadeo del IESA y del programa de Estrategia Digital de la Escuela de Negocios Harvard, quien tras una amplia experiencia en el campo se convirtió en fundador y presidente de @LaFknAgencia. Como estrategia digital ha

ideado su estilo de trabajo y atendido a importantes empresas, tales como Netflix, Adidas, MTV, Amazon, DIAGEO, Pernod Ricard, entre otras. Eso sí, aclara, el respeto a las audiencias y a sus clientes es un factor fundamental en su quehacer.

Dielingen presentó en el Club de Mercadeo del IESA su método de trabajo, en un foro titulado «¿A cuánto el *post*? *Marketing de influencers*», en el que desmota mitos y allana el camino con sus técnicas para las estrategias de negocio en el mercadeo digital. Para el experto, el problema no es preguntar a cuánto el *post* y lanzar un valor, sino construir relaciones duraderas con los clientes, con creadores de contenido, con influencers, para que se traduzcan en la mejor estrategia.

La idea es que aprendan a negociar sus estrategias de influenciadores —afirma Dielingen—; que se quiten el *chip* de la cabeza de medir todo por seguidores, y que se enfoquen en métricas que importen, métricas que no sean de vanidad. Deben entender cuál es la fuente de influencia y que existan distintos influenciadores en el mundo, que no necesariamente tienen que ser personas con miles de seguidores para ser consideradas en un plan de trabajo.

#### El dilema de ser o no ser

El problema de determinar «¿A cuánto el *post*?» no es más un camino que comienza con la planificación de la estrategia del mercadeo de influente. Para Dielingen, la pregunta representa una terrible concepción de la industria de los *influencers*, en un mundo donde el crecimiento de los creadores de contenido se multiplica a pasos agigantados, y se le da valor según una serie de características que deben cumplir para que se les considere verdaderas autoridades.

Dielingen ofreció cifras de la industria de generadores de contenido, que ha llegado a valorarse desde 2016 hasta ahora en 16.400 millones de dólares. Solo en Latinoamérica existen unos doce millones de influencers. Esta valorización, explica Dielingen, se va incrementando porque hay mayor demanda de marcas, empresas o *influencers* que quieren trabajar con creadores, y, por otro lado, pequeños negocios que quieren pautar con influencers, porque se han dado cuenta de que es un gran camino para la construcción de marca, la visibilidad y el crecimiento de sus negocios.

¿Por qué es tan importante esta industria? ¿Por qué a las marcas les parece

tan atractiva? Según el estrategia digital, el 92 por ciento de los consumidores confían en las recomendaciones de las personas que siguen en las redes sociales, el 82 por ciento de los usuarios realizan una acción por recomendación de un influyente y el 72 por ciento de los consumidores admiten que confía en las opiniones de sus amigos.

### ¿A quién elegir?

Una vez conocidas las dimensiones del mercado digital, sus características y elementos, la clave para comenzar una campaña de mercadeo de *influencers*, y que tenga éxito, es no dejarse estafar por falsos influencers (*#fakefluencers*), a quienes Dielingen sabe rastrear. Son personas que compran audiencia e interacciones para decir que tienen influencia. Sin embargo, sus malas prácticas solo atentan contra ellos mismos.

¿Importa el número de seguidores? Para Dielingen, no. Considera que es una métrica de vanidad, que no refleja la capacidad de alguien para tener impacto sobre su audiencia. Dielingen ejemplifica con Kanye West, un superproductor de música y un duro en la moda, que pese a su increíble número de seguidores obtuvo tan solo el 1,3 por ciento del voto de sus seguidores en las elecciones presidenciales de Estados Unidos en 2020. «Zapatero a su zapato». West no hizo su audiencia basando su contenido en el tema político. Ese es el error: su audiencia le dio «seguir» por su desempeño como artista y por su moda.

El experto en mercadeo digital insiste en que el influyente elegido para la campaña debe ser una autoridad en la

materia que comparte con su comunidad. Para Dielingen este es el verdadero y principal valor de un influyente, toda vez que es capaz de cambiar hábitos de consumo, intenciones de compra y opiniones de sus seguidores.

Un actor de las redes sociales debe contar con experiencia, familiaridad, cercanía y credibilidad. Debe tener compromiso y respeto real por sus seguidores y debe cuidar sus relaciones y decisiones.

Otro ejemplo puesto por Dielingen fue el de SaschaFitness, una conocida creadora de contenido venezolana, a quien considera una «verdadera *influencer*». SaschaFitness se ha dedicado a documentar sus rutinas de entrenamiento y nutrición, y se ha negado sistemáticamente, desde sus inicios, a hacer publicidad en las redes sociales. No obstante, esta creadora de contenido pone a andar un importante movimiento cada vez que recomienda o usa algún producto. Hoy SaschaFitness cuenta con 5,5 millones de seguidores y posee su propia marca de suplementos alimenticios.

### Armar la estrategia

El método de trabajo diseñado por Andrés Dielingen para emprender una campaña tiene pasos clave que determinan el éxito de un esfuerzo digital. Definir el objetivo es el primer paso: debe ser realista, dice el experto. Deberá elegirse uno de tres: 1) percatación para la construcción de marca, cuyo propósito es contactar a una audiencia nueva y lograr que fije en su mente el mensaje de la marca; 2) crecimiento, si la idea es ampliar la comunidad; y 3) ventas en el comercio electrónico.

Una vez claro el objetivo de la campaña, el segundo paso es planificar cómo medir la alianza estratégica, para determinar su efectividad. Según cada objetivo, Dielingen recomienda las siguientes herramientas que podrían ayudar a la medición: Google Analytics, Inconosquare, Instagram Insights, Promo Codes, Ninjalytics y Hypeauditor.

La selección del perfil del embajador de marca es otro paso que debe cumplirse con minuciosidad, y debe estar apegada al objetivo de la campaña. El experto recomienda una mezcla de perfiles nano y micro para lograr mejores resultados.

Insiste, además, en calcular el promedio de la tasa de interacción (*engagement rate*) del personaje escogido. Es un paso definitorio en la escogencia del embajador de marca, quien debe estar en sintonía con el producto y tener trayectoria y experiencia.

Los pasos finales, luego de identificado el influyente, son la negociación y los reportes. Ambas fases exigen métricas personales y reportes diarios de publicaciones.

Andrés Dielingen, luego de presentar un método sistemático, con herramientas clave para enfrentar los retos del mundo digital, confiesa que una de las cosas que lo ha frustrado a lo largo de sus más de quince años de experiencia es cómo los hacedores del mercadeo digital se dejan llevar por métricas fraudulentas y cómo se cae en la trampa de creer en el número de seguidores: «Quiero que de aquí salgan a construir esa relación duradera con los influenciadores para que sus campañas tengan el mejor resultado». ■



Imagen: Gerd Altmann (Pixabay).



# GERENCIA HECHA EN VENEZUELA

**Jon Badiola: «Tanta planificación como sea posible y tanta improvisación como sea necesaria»**

**Jon Badiola tuvo una exitosa trayectoria de más de tres décadas en la agroindustria venezolana que culminó como presidente de Cargill. Recientemente fallecido, en 2017 publicó en *Debates IESA* sus reflexiones sobre cómo conducir una empresa en tiempos económicos y políticos difíciles.**

## Jon Badiola (1952-2021)

Alejandro E. Cáceres

Jon Badiola, nacido en julio de 1952 de origen vasco, egresó como ingeniero electricista de la Universidad Central de Venezuela (UCV) a mediados de los años setenta, luego de cursar estudios en la Universidad Politécnica de Madrid. Su vida laboral comienza en el entorno académico de la UCV como profesor, y con aspiraciones de hacer un doctorado. Pero ese destino se vio trocado cuando su suegro le llamó a formar parte de su empresa de consumo masivo La Torre del Oro, cuyos aceites y mayonesas, entre otros productos, la hicieron una marca de grata recordación para los venezolanos. Su gestión gerencial arrancó a comienzos de los años ochenta y se convirtió en una estelar carrera de más tres décadas.

Como parte de la ola de fusiones y adquisiciones que ocurrió en Venezuela por esos años, la multinacional estadounidense Cargill —una de las mayores empresas del mundo en su sector: alimentos, agricultura, nutrición y gestión de riesgos— adquirió La Torre del Oro en diciembre de 1990. Jon va a desempeñar un papel relevante en esta negociación. De hecho, en un movimiento poco común para un miembro de la familia que controla la empresa adquirida, pasa a formar parte de Cargill, en la cual hará carrera por más de dos décadas, hasta llegar a la máxima posición de la organización en Venezuela, como su presidente entre 2010 y 2016. Falleció tempranamente en mayo de 2021.

El compromiso gremial de Jon le llevó a mantener posiciones activas y de responsabilidad institucional en organizaciones tales como Asograsas, Venamcham y Cavidea. En varias de ellas fue miembro de junta directiva y presidente. Su compromiso social se puso de relieve al impulsar iniciativas de responsabilidad social de gran alcance en Cargill, para sus empleados y el resto de la sociedad. Fue presidente de la Alianza Social de Venamcham y un activo integrante del Consejo Directivo del IESA, del cual fue vicepresidente entre 2014 y 2021.

Jon Badiola estuvo al frente de una de las empresas de consumo masivo más importantes del país, en un momento en el cual el mejor mercadeo para las empresas de consumo masivo era asegurar la disponibilidad de sus productos, con calidad y a precios asequibles para los consumidores. La gestión de las operaciones de cadena de suministros, manufactura y distribución, así como la gestión de finanzas y regulaciones, se tornaron esenciales para la supervivencia de la empresa. De allí que su pensamiento gerencial pragmático, basado en la experiencia de aquellos años, se haya convertido en una referencia para los gerentes que enfrentaran situaciones similares en cualquier geografía.

Alejandro E. Cáceres, profesor del IESA.

## Jon Badiola o el talento gerencial venezolano

Jean-Yves Simon

El artículo de Jon Badiola proporciona un resumen de la planificación estratégica del Grupo Cargill en Venezuela. La puesta en práctica de su pensamiento gerencial hace que un grupo exitoso internacionalmente sea también exitoso en la «excepción venezolana».

El primer aspecto resaltante de su orientación estratégica es la flexibilidad y la agilidad que ha mostrado la empresa para adaptarse a este entorno. Como explicaran Henry Mintzberg y colaboradores, en su libro *Safari a la estrategia*, la estrategia da una idea de estabilidad y continuidad hacia un futuro exitoso, nada más alejado de la realidad. La estrategia está en constante evolución y es el reto del verdadero talento gerencial, que consiste en pensar y poner en prác-





Jon Badiola (1952-2021). Foto: revista *Business Venezuela*.

tica los cambios necesarios y enmarcarlos dentro de la nueva estrategia, estable hasta el próximo cambio. Jon Badiola estaba en primera fila para asistir a estos cambios porque fue actor de ellos.

Para Cargill Venezuela no se conquistaba con la estrategia del «desembarque en una cabeza de playa» sino con alianzas, fusiones y adquisiciones con socios locales. Esta estrategia perspicaz y progresiva logra tres objetivos principales: 1) integración aguas abajo para optimizar la creación de valor y llegar al consumidor final en un mercado de tamaño limitado, 2) no romper costumbres ni perturbar el «recorrido del comprador» porque mantiene marcas nacionales tradicionales y 3) añadir a sus filas un personal calificado y conocedor del medio. Eso sucedió con la adquisición de La Torre del Oro y la incorporación de Jon Badiola, quien estaría destinado a dirigir Cargill de Venezuela unos años más tarde.

A Jon Badiola le tocó participar en la conducción de Cargill de Venezuela en tiempos económicos y políticos difíciles. Tales circunstancias exigían desplegar todo el talento gerencial venezolano: ingeniería financiera, reingeniería de procesos, optimización de la mezcla de productos, relaciones multilaterales con todos los partícipes: proveedores extranjeros y nacionales, empleados, clientes y gobierno.

Jon Badiola narra con sencillez y modestia sus logros profesionales. Pero queda claro que fue un héroe del pensamiento gerencial venezolano.

**Jean-Yves Simon**, profesor y coordinador del Centro de Gerencia y Liderazgo del IESA.

## ¿Cómo mantener la continuidad operativa de la empresa? La experiencia de Cargill

Jon Badiola

**La experiencia de empresas exitosas sugiere que las soluciones no se hallan en las improvisaciones inspiradas ni en las planificaciones rígidas, sino en una mezcla: tanta planificación como sea posible y tanta improvisación como sea necesaria.**

¿Qué requieren las empresas para enfrentar exitosamente un entorno en permanente transformación? Para responder esta pregunta quizás lo mejor sea evitar la tentación de ensayar una teoría rica en postulados y axiomas gerenciales de supuesto carácter universal, y optar más bien por entresacar de la experiencia de una empresa líder en su industria las prácticas y estrategias que le han permitido mantener la operación, e incluso un importante flujo de caja, a pesar de la situación venezolana.

Cargill es una empresa transnacional con siglo y medio de experiencia en la provisión de productos y servicios alimenticios, así como también en actividades vinculadas con la agricultura industrial. Tiene presencia en setenta países del mundo y cuenta con una nómina global de 150.000 empleados. En marzo de 1986, en asociación con el grupo lo-

cal Mimesa, incursionó en el mercado venezolano con Agroindustrial Mimesa. A partir de ese momento, Cargill ha construido con paciencia una cartera de productos y marcas ganadoras en rubros tales como pastas, aceites, harinas, mantecas vegetales, sal y alimentos para mascotas y grandes animales.

En 1990 tuve la oportunidad de incorporarme al equipo gerencial de Cargill en Venezuela, a propósito del proceso de adquisición de la empresa La Torre del Oro, cuya línea de aceites servía para ampliar la línea original de productos de Cargill, a saber, pastas y harinas. Esta primera experiencia en procesos de fusión y compra de competidores me permitió cobrar conciencia de la importancia del primer requisito para una gerencia del cambio: la velocidad de adaptación.

### Anticipar los cambios y manejar adecuadamente las objeciones

Las empresas necesitan estar dispuestas a introducir modificaciones en sus operaciones para reducir costos, ganar competitividad, consolidar oportunidades o aislar amenazas. Analice el ejemplo siguiente.

En los años noventa el negocio de la pasta en Venezuela se gestionaba con el modelo de autoventa. De las plantas de las empresas salían camiones con el inventario de pasta en el camión rumbo a los supermercados y comercios minoristas. En cada camión viajaban el chofer y su ayudante; ambos llegaban a los establecimientos comerciales para identificar los inventarios de cada cliente y sugerir, *in situ*, las cantidades óptimas de bultos de plumitas, caracolitos o vermicellis que se venderían. En una misma visita, por lo tanto, se tomaba el pedido y se despachaba. Sin embargo, se veían oportunidades en hacerlo más eficiente si se usaba el sistema de preventa, mejor conocido como venta de maletín.

Tan pronto como Cargill inició la sustitución del modelo de venta directa por la venta de maletín —con representantes de ventas— aparecieron actores opuestos al cambio. Entre las críticas destacaba el riesgo de perder presencia en los anaqueles, como resultado del tiempo que le llevaba a la empresa entregar las órdenes tomadas por los vendedores (de 24 a 48 horas). La plana gerencial de la empresa tuvo que hacer un esfuerzo informativo adicional, para aclarar las ventajas del cambio y la urgencia de encararlo.

Los meses y años siguientes terminaron por dar la razón a quienes promovieron la adaptación a las nuevas circunstancias.

Las personas negadas al cambio siempre dicen lo mismo: «Nadie lo hace así». Con este argumento se pretende convertir la costumbre y la tradición en principios invulnerables. Sin embargo, se deja de lado el hecho, no menor, de que tales costumbres y tradiciones en algún momento de la historia irrumpieron como soluciones innovadoras y, por lo tanto, debieron desplazar antiguos ritos o procedimientos.

#### **Simplificar procesos que se dupliquen**

Cargill creció en Venezuela a partir de adquisiciones. Primero compró la línea de pastas Mimesa. Después, en 1990, adquirió La Torre del Oro y Milani. Posteriormente incursionó en el negocio de arroz blanco y arroz *parboiled*. En 1998 sumó las marcas más famosas de Gramovén: pastas Ronco, harina Blancaflor y aceite El Rey.

Con la adquisición de Gramovén en 1998, los opositores a esta estrategia de crecimiento advirtieron desde temprano los riesgos de los denominados «portafolios espejo». El riesgo mayor era la «canibalización» de las marcas. Sin embargo, la consecuencia más incómoda terminó por ser la duplicación de los procesos de comercialización y administración. La empresa tardó tres

años en unificar las fuerzas de venta y las líneas de mando y de reporte, así como también consolidar partidas contables como «cuentas por cobrar». Al final se impuso la necesidad de procurar sinergias y afianzar la identidad organizacional: «Somos Cargill».

#### **Tercerizar operaciones no medulares**

En Venezuela las libertades económicas rara vez han sido plenas. Políticas como el control de cambio y los controles de precios tienen antecedentes en las áreas de la producción y la comercialización de alimentos.

La tendencia histórica de fuerte intervención estatal ha llevado a las empresas a desatender en no pocas ocasiones las habilidades gerenciales y operativas requeridas en mercados verdaderamente competitivos. De hecho, no resulta sorprendente que las peores rentabilidades hayan ocurrido precisamente cuando los gobiernos eliminaron los controles y fomentaron la libre fijación de precios, porque la competencia siempre se tradujo en una guerra terrible de precios, con la intención de alzarse con la preferencia de consumidores poco fidelizados.

En el pasado reciente el entorno venezolano de negocios se hizo más cuesta arriba. El punto álgido se alcanzó cuando el Banco Central de Venezuela redujo drásticamente el ritmo de liquidación de divisas. Las empresas

con compromisos financieros en el exterior entraron en un cuadro de morosidad con sus proveedores y acreedores. Las líneas de crédito se cerraron y las negativas a aceptar colaterales o cualquier otra forma de aval crediticio se tornaron recurrentes.

Para agravar las ya trágicas circunstancias del empresariado, el gobierno decidió controlar directamente las importaciones de alimentos, y asumir un doble papel: proveedor de materias primas para los industriales locales y vendedor de productos terminados al consumidor en la cadena de abastos y supermercados controladas por el gobierno: PDVAL, Mercal y Bicentenario. A los previsibles inconvenientes relacionados con la distribución eficiente y equitativa de las mercancías importadas se sumó el deterioro creciente de la capacidad productiva de la industria nacional.

He aquí un detalle sobre el cual pocas veces se piensa: tanto las maquinarias paralizadas como el personal técnico subutilizado en una empresa —como consecuencia de la caída de la demanda y la pérdida de competitividad en los mercados internos y externos— no dejan de causar gastos por concepto de mantenimiento o de pasivos laborales. Estos gastos impactan sin cesar la estructura de costos fijos.

En un primer momento las empresas optaron por trasladar estos cos-

La **tendencia** histórica de fuerte intervención **estatal** ha llevado a las empresas a desatender en no pocas ocasiones las habilidades gerenciales y operativas requeridas en mercados verdaderamente competitivos.

tos a los consumidores en forma de incremento de precios, pero el proceso de deterioro macroeconómico se profundizó de tal manera que agudizó los problemas de elasticidad de la demanda; lo cual, dicho en palabras sencillas, se manifestó en consumidores que, al no poder costear el alza general de los precios, concentraron sus compras en determinados productos de la cesta básica. De este modo, los ingresos de muchas empresas se vinieron a pique.

Desde la perspectiva de un productor la primera consecuencia del precio regulado es la imposibilidad de hacer frente a los continuos incrementos de los costos de producción. La falta de ganancias le obliga, entre otras medidas de emergencia, a modificar el portafolio de productos que ofrece, optimizar las rutas de despacho y redimensionar las fuerzas de venta.

Hace unos meses ha surgido un inconveniente adicional: el mandato legal a las empresas industriales de alimentos a despachar a organismos del gobierno la mitad de la producción anteriormente destinada a comerciantes privados. Así se ha llegado al punto máximo de escasez; esa escasez que los consumidores constatan diariamente al observar los anaqueles de abastos y supermercados.

La decisión gubernamental de involucrar a los militares en la solución de las crisis de la industria agroalimentaria se ha traducido en continuas y engorrosas inspecciones en plantas y centros de distribución y últimamente en intervenir en la planificación y ejecución de los planes de producción y despacho. En el caso de Cargill, el proceso de despacho de mercancía a los centros de distribución y a los supermercados y abastos se volvió más complejo.

En la actualidad los militares manejan toda la información estratégica de las empresas de alimentos: proveedores, llegada de materia prima, base de clientes y rutas de distribución. Y lo hacen porque desean ejecutar una planificación completa de los procesos comerciales; unos procesos cuyas implicaciones profundas a menudo desconocen. Cargill entonces apostó por la sustitución del modelo de distribución directa por un modelo indirecto de distribución, a partir de una plataforma de un numeroso grupo de distribuidores regionales autorizados.

Ahora las pastas, los aceites, e incluso las harinas para los panaderos, pasan por los distribuidores. Son ellos

quienes se encargan de la denominada «distribución secundaria». Cargill se ahorra, además, las preocupaciones relacionadas con el proceso de distribución secundaria a supermercados y panaderías y se concentra en el proceso de distribución primaria de sus plantas a los distribuidores y grandes cadenas de supermercados.

Desde el punto de vista mercadotécnico, y a diferencia del productor industrial, el distribuidor de Cargill en las regiones tiene una mayor cartera de productos; entre otras causas, porque trabaja con varias empresas y comercializa diversos rubros de alimentos y mercancías. Además, despliega sus operaciones en un territorio menor, y lo puede hacer con una mayor capacidad de respuesta ante las contingencias.

#### Retener el mejor talento

Sin duda, la crisis venezolana ha ayudado a las empresas a reducir el tamaño de sus nóminas de trabajadores; una tendencia que no deja de tener un efecto benéfico en la estructura de costos y en los pasivos laborales. Ahora bien, las empresas no poseen un control pleno sobre el perfil profesional de los trabajadores que abandonarán la organización. En más de una oportunidad tienen que ver con tristeza la partida de empleados jóvenes de gran calidad y amplio margen de formación técnica y profesional. De hecho, cuando se revisa el perfil del emigrante venezolano se descubre que encuadra perfectamente con la descripción del integrante de la línea de gerencia media de cualquier empresa.

Otro actor del mundo laboral que ha experimentado importantes transformaciones en pocos años son los sindicatos. Estas instancias de representación obrera han cesado su tradicional beligerancia con los patronos. Ya no se centran en la promoción de huelgas y protestas en procura de reivindicaciones socioeconómicas «faraónicas», sino que privilegian el mantenimiento de los puestos de trabajo. Existe, en este sentido, una conciencia acerca del potencial letal que para la continuidad de las operaciones tiene una contratación colectiva lesiva a la empresa. Esto constituye un gran avance.

#### Quedarse con los productos (y sus presentaciones) de mayor venta

El negocio central de Cargill en el mundo es la provisión de materias primas a grandes industrias de manufactura; por ejemplo, Unilever o Nestlé.

La actividad medular es la cadena de suministros de los cereales y las oleaginosas (como trigo o soya), procesarlos y ofrecer el producto semiprocado a industriales del ramo alimentario como materia prima. Por tal razón, en la casa matriz de Cargill, ubicada en Minneapolis, más de un gerente dejó saber su descontento cuando se aprobó que la transnacional incursionase en el mercado venezolano como una empresa productora de alimentos terminados con marcas que estuvieran presentes en las estanterías de los supermercados.

En Venezuela Cargill compite —al menos en el rubro de la pasta— con empresas que en otros mercados son sus clientes y aliados comerciales. La explicación es muy sencilla: el tamaño de la economía venezolana no garantiza un flujo de ganancias aceptable como refinador y productor de materias primas. No hay modo de aprovechar los bene-

**La decisión gubernamental de involucrar a los militares en la solución de las crisis de la industria agroalimentaria se ha traducido en continuas y engorrosas inspecciones en plantas y centros de distribución y últimamente en intervenir en la planificación y ejecución de los planes de producción y despacho.**

ficios de una economía de escala, porque el país no tiene tantas industrias de fabricación de alimentos ni sectores productivos como para ser rentables sin incursionar en la producción de productos terminados. Cuando Cargill llegó a Venezuela había alrededor de trece empresas productoras de aceites, y cinco de ellas pertenecían al Grupo Mavesa. Luego hubo un proceso creciente de agrupamiento de las empresas, bien por adquisición, bien por quiebra. En la actualidad existen tres empresas de perfil industrial privado. La reconceptualización de los procesos, impuesta por la crisis económica,

tiene uno de sus mayores impactos en el proceso de empaque, porque las empresas buscan simplificar sus procesos de planificación y producción y concentrarse en empaques que puedan conseguirse y además permitan reducir costos, sin afectar la calidad y la imagen de los productos. Las categorías y presentaciones —o SKU, por las siglas en inglés de «unidad de mantenimiento de existencias»— han tenido que ser repensadas y simplificadas en función del comportamiento del consumidor en épocas de escasez y alta inflación. En el caso del aceite, Cargill decidió trabajar con el envase de un litro, y sacó de circulación tamaños como cuarto de litro, medio litro o dos litros. Los hábitos de compra de los consumidores siempre dictan los límites de los ajustes. Con el aceite para consumo humano, Cargill sabe que no puede echar mano de la estrategia de envases reutilizables con estaciones de recarga en puestos de mayoristas. Ya es una práctica cultural del venezolano que las pailas plásticas, donde se envasa el aceite para consumo humano, no se vuelven a utilizar; una consideración que aplica, por ejemplo, en los casos del aceite para consumo animal o el de lubricantes.

### **Sobrevivir: la meta mínima, pero también la más difícil**

Hace seis décadas Venezuela se autoabastecía en el rubro de aceite de ajonjolí, pero la producción mermó por razones agronómicas y también por el encarecimiento de los procesos de siembra y cosecha asociados con esta semilla. Luego el país optó por la introducción en el consumo del aceite de soya importado, que terminó por eclipsar los cultivos de algodón, del cual el aceite es un subproducto.

El Estado fomentó la siembra de palma aceitera tanto en Monagas como en el sur del Lago de Maracaibo; mientras que en el ámbito privado La Torre del Oro innovó con los cultivos de girasol. En la actualidad, Cargill apoya la introducción de una variante modificada de la semilla de trigo: el llamado trigo «Casiquire». El cultivo abarca en 2017 tan solo unas sesenta hectáreas. Ciertamente, falta mucho para llegar al autoabastecimiento, pero el primer paso ya fue dado.

El problema de fondo del campo venezolano no es otro que la ausencia de una serie de políticas públicas claras acerca del papel de cada sector —agricultores, proveedores de insu-

### **En busca de la continuidad operativa de la empresa: resumen de opciones**

1. Modificar el modelo de negocio en función de las nuevas realidades del mercado, los clientes y los consumidores.
2. Cerrar centros directos de distribución y tercerizar las labores de reparto y despacho.
3. Optimizar la variedad de las presentaciones o el número de SKU.
4. Retener el personal clave para asegurar la continuidad de la operación.
5. Desarrollar una estrategia de relacionamiento con actores clave del sector público.
6. Preparar psicológicamente al personal para sobrellevar con eficiencia las inspecciones periódicas de los funcionarios del Estado (con especial énfasis, en el proceso de revisión y validación de las actas finales).
7. Innovar con foco en la reducción de costos y la reducción de procesos.
8. Garantizar el flujo de caja que mantenga la operación: reducir las partidas de cuentas por cobrar y conseguir mayores plazos en las cuentas por pagar (en el caso de las empresas transnacionales la desconsolidación de operaciones aísla el «efecto Venezuela» de los estados financieros).
9. Mantener presencia en las redes sociales y permanecer atentos a las tendencias de los consumidores, quienes en su mayoría han demostrado no compartir la tesis gubernamental de la «guerra económica».

mos, empresas agroalimentarias, banca y organismos oficiales— que creen un ambiente de seguridad jurídica y personal con incentivos para que los productores encaren realidades tan tristes como la paralización de la importación de semillas, la inexistencia de políticas crediticias preferenciales, la escasa asistencia técnica y la falta de seguridad en zonas rurales. Se echa, pues, de menos una política de Estado coherente y no espasmódica.


La entrada de nuevos competidores no es el mayor riesgo del empresario industrial venezolano, sino más bien lo costoso y dificultoso que se ha vuelto mantener la operación. Aquí todas las empresas luchan día a día con la ilusión de presenciar una mejora del ambiente de negocios, del conjunto de condiciones macroeconómicas y del marco legal.

En las actuales condiciones es impensable una estrategia empresarial basada en la intensificación de los bienes de capital. En el caso de las transnacionales la repatriación de dividendos es una quimera; lo realista es permanecer, no salirse del mercado, porque la experiencia internacional enseña que después resulta muy difícil regresar y retomar las posiciones abandonadas. La ventaja siempre recaerá en aquellos que estén presentes en el ins-

tante cuando arranque la recuperación definitiva de la actividad económica.

### **Enfocarse en el mercadeo en las redes sociales**

El mercadeo es la primera y principal víctima de la simplificación de los procesos operativos y administrativos forzada por la complejidad del entorno de negocios. Por ejemplo, los esfuerzos de *merchandising* pierden mucho sentido en un contexto de escasez, donde los productos de consumo masivo prácticamente no se consiguen en las estanterías de los supermercados, porque tan pronto llegan desaparecen. Por su parte, la publicidad, con su ambicioso propósito de fidelizar al mercado, choca con la realidad y la urgencia cotidiana de los consumidores de hacerse de los pocos productos disponibles, sin reparar en la marca. Una campaña publicitaria intensiva en radio y televisión corre el riesgo de referirse a artículos fantasmas, que solo se encuentran en el recuerdo de las personas.

Los medios de masas tradicionales han perdido terreno con las redes sociales; un espacio virtual donde los consumidores interactúan directamente con las marcas. Las empresas han tenido que aprender a relacionarse con sus nuevas audiencias y sus códigos de comunicación. 



# LA VENTAJA FRACTAL: PIENSA LOCALMENTE Y ACTÚA GLOBALMENTE

El paradigma de la organización fractal emerge ante la necesidad de desarrollar ventajas competitivas en entornos complejos, impermeables a la lógica de comando y control. Los principios de interacción, microactivos flexibles y liderazgo periférico que rigen al equipo fractal le permiten adaptarse, sobrevivir y evolucionar en esos entornos.

María Jesús Acosta  
y Aramis Rodríguez-Orosz

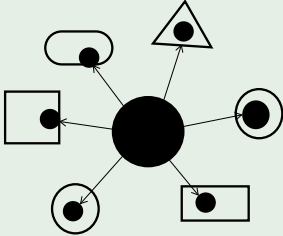
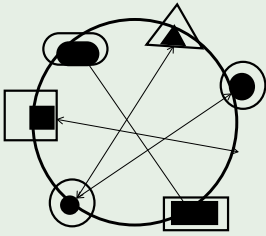
DESDE HACE CUATRO DÉCADAS los investigadores de la administración se han dado a la tarea de comprender las fuentes de ventajas competitivas de las empresas que logran trascender a sus entornos. Se han propuesto modelos y teorías para explicar el fenómeno (por ejemplo, la teoría de las contingencias, la teoría de las paradojas, la teoría del aprendizaje organizacional, el enfoque basado en los recursos y las capacidades, la teoría de las capacidades dinámicas, entre otras). Se ha creado un cuerpo de conocimiento que ha permitido identificar elementos prescriptivos para que los líderes emulen las organizaciones que logran la transición de sus modelos de negocios al ritmo de los cambios del entorno.

Todo indica que la complejidad del mundo actual no puede abordarse con el paradigma empresarial basado en jerarquías de poder, inspirado por la lógica de comando y control. Un paradigma significa un modelo, un modo de comprensión que permite una interpretación coherente del mundo natural o social. El paradigma que ha regido en la administración por varias décadas ha sido el del mecanicismo dirigido por jerarquías piramidales usadas para alcanzar eficiencia y escala. Este modo de entender y enfrentar el entorno está siendo retado, por no ser eficiente para lidiar con la complejidad. La caída de legados de eficiencia empresarial como Kodak, Blockbuster y Nokia, por nombrar pocos de una gran lista, ha sido prueba visible de la obsolescencia del paradigma mecanicista.

La complejidad impone la transitoriedad y el cambio continuo, y exige formas de organización distintas a las que se requieren en un mundo simple y lineal. A finales de los años setenta, Henry Mintzberg predecía que la burocracia sería un modelo organizativo del pasado, mientras que la adhocracia, por inspirar formas de organización complejas y dinámicas, sería el modelo del futuro.<sup>1</sup> En la actualidad existen modelos organizacionales que incorporan los principios de la adhocracia,<sup>2</sup> entre los cuales se pueden identificar empresas holocráticas, empresas ambidiestras, organizaciones sin fronteras (*boundaryless*), empresas *teal* y empresas fractales.

María Jesús Acosta, directora de *Marketing* en EY Venezuela.  
Aramis Rodríguez-Orosz, profesor del IESA.

## Comparación de modelos organizacionales

	Escalar: «Piensa global y actúa local»	Fractal: «Piensa local y actúa global»
Estereotipo gráfico		
Descripción (las figuras extremas representan mercados)	El círculo central relleno representa a la empresa o su centro (por ejemplo, casa matriz): la empresa «lleva» propuestas a mercados e intenta imponerlas con pequeños cambios o adaptaciones.	La circunferencia periférica representa a la empresa o su centro (por ejemplo, casa matriz): la empresa «se mimetiza» en sus mercados y crea propuestas a imagen y semejanza de cada mercado.
Propósito	Maximizar valor del núcleo y extraer economías de escala.	Maximizar velocidad y capacidad de respuesta en el borde.
Meta estratégica	Ampliar el núcleo para escalar	Ampliar «bordes» para ganar clientes locales (micromercados).
Ventaja competitiva	Ventaja escalar	Ventaja fractal
Liderazgo empresarial	Liderazgo central poderoso	Liderazgo local poderoso

Estos nuevos modelos empresariales obedecen a la complejidad de sus entornos, por lo que la teoría de la complejidad ofrece una vía para entender los fenómenos contemporáneos de la administración. Esta teoría aporta una nueva manera de pensar sobre las organizaciones y presenta un nuevo paradigma que destaca los aspectos no lineales y flexibles de estos sistemas. Además, propone el término «fábrica fractal» como apoyo a las discusiones de la ciencia y la tecnología de la administración, o bien como soporte del grado de racionalidad aplicado al diseño y la construcción de sistemas, subsistemas, modelos, métodos y procedimientos.<sup>3</sup>

### Lo fractal en la empresa

Cuando se piensa en fractales y empresas, se puede dirigir la vista a mercados fragmentados o a procesos de organización que se repiten y adaptan a sus escalas. Aunque cada enfoque puede parecer distinto por el objeto de estudio al que se debe atender, en esencia todos se refieren a una estrategia o lógica adaptativa en función del contexto.

Las empresas que poseen características fractales satisfacen las necesidades específicas de los clientes con rapidez, agilidad e innovación en cada localidad donde están presentes.<sup>4</sup> Son organizaciones dinámicas que saben conectarse digitalmente, aunque sean organizaciones pequeñas y medianas, no gigantescas multinacionales. Muchas de estas empresas —sin necesidad de saber que son fractales— desafían a los campeones globales y muestran que la escala global y el legado ya no son garantía de éxito en este siglo.

La nueva propuesta —que alude a la fábrica fractal— concibe a la empresa como un sistema vivo que se adapta, sobrevive y evoluciona en un entorno cambiante y dinámico, como los organismos que mejor se desarrollan tienen mayor capacidad de procesar información y aprender.<sup>5</sup> Según este enfoque, las empresas pueden evolucionar a modelos más complejos mediante la adaptación al entorno, siguiendo los procesos de las estructuras fractales.

El término fractal proviene del latín *fractus* que significa «fragmentado».<sup>6</sup> Los fractales son objetos caracterizados

por su autosimilaridad, poseen «la propiedad de manifestar perpetuamente una figura dentro de una figura, y esa dentro de otra figura».<sup>7</sup> En el ámbito organizacional, el concepto de fractal se refiere a cómo las unidades de una organización tienden a replicarse a partir de una «célula» de trabajo elemental, desde el nivel micro hasta el macro, debido a una secuencia de acercamientos:<sup>8</sup>

(...) el fractal emerge como una explicación a la complejidad y el caos (...) la metáfora de la organización como fractal propone ver la organización como una estructura irregular del mundo social, que se repite a varias escalas, desde el individuo-microcosmos hasta el ente social-macrocosmos conocido.<sup>9</sup>

En el nuevo contexto global, las empresas deben separar sus operaciones tradicionales centralizadas, basadas en la escala, y crear equipos fractales con las capacidades y el poder de decisión para responder ágilmente a las oportunidades que surgen en el borde (entendido como *front office*).<sup>10</sup>

Para entender verdaderamente el fundamento de lo fractal en las empresas, es necesario describir los detalles granulares de estos principios de organización. Así los líderes empresariales podrán incorporarlos cuando deseen preparar sus empresas para un entorno competitivo que cambia rápidamente.

### Bases de lo fractal

La teoría de la organización fractal reconoce un sistema operativo humano emergente que se caracteriza por ser creativo, adaptativo, saludable y evolutivo.<sup>11</sup> Las cualidades de una organización fractal incluyen un propósito y unos valores compartidos que crean la integridad del patrón: participación universal en ideas y soluciones para la mejora continua, toma de decisiones en niveles funcionales, liderazgo dedicado al desarrollo de los empleados como fuente de capital intelectual y energía de competencia dirigida hacia afuera, en lugar de hacia adentro.

En las organizaciones fractales la asignación de recursos se basa en los resultados deseados y la información se

## Diferencias entre el modelo mecanicista tradicional y el modelo fractal

	Modelo mecanicista tradicional	Modelo fractal
Los pilares	Centralismo: la información fluye de abajo hacia arriba, y las decisiones de arriba hacia abajo.	Autonomía: los equipos disponen de información y capacidad de decisión operativa para regularse.
	Fragmentación de las tareas: los empleados no disponen de una visión global del trabajo ni de su finalidad.	Sentido: el trabajo tiene significado y una finalidad que la han de percibir y compartir todos los que contribuyen.
	Individualismo: premios, castigos, valoraciones y resultados corresponden al individuo por diferencia u oposición a los demás.	Reciprocidad: en un sistema interrelacionado todos son interdependientes. De la colaboración nacen las sinergias.
Liderazgo	Autoridad y subordinación: el jefe asigna individualmente las tareas y determina la manera de hacer las cosas.	Objetivos marcados por los mandos, pero el equipo dispone de autonomía operativa y libertad para la asignación de tareas y la manera de llevarlas a cabo.
Control y regulación de las personas	Información y control centralizados al máximo y controlados por los mandos.	Control descentralizado y parte de la regulación está en manos del equipo.
Selección de personal	Selección basada en conocimientos técnicos o comportamientos anteriores. Se toman muy poco en cuenta las interrelaciones y el entorno.	Selección basada en el entorno humano, las interrelaciones y los roles de equipo.
Formación del personal	Tradicional, estructurada y destinada a transmitir un saber o saber-hacer.	Aprendizaje experiencial y por transmisión de conocimiento entre miembros del equipo, y generación de conocimiento mediante la mejora de procesos y la solución de problemas en equipo.
Gestión del conocimiento	Cuando un empleado sale de la empresa, se pierde la mayor parte del conocimiento y la experiencia acumulados por esta persona.	Cuando un miembro del equipo se va, la mayor parte de sus conocimientos y experiencias se queda, al no ser un saber y saber-hacer individuales sino colectivos.
Motivación	Motivadores casi exclusivamente extrínsecos basados en recompensas que, a largo plazo, dejan de motivar. La organización es en sí misma desmotivadora.	Motivadores intrínsecos y existenciales: autonomía operativa, corresponsabilidad y eficacia. La organización es en sí misma motivadora.
Fidelización	Considera a las personas como un recurso y una variable de ajuste. El modelo de dirección de personas quema a la gente.	Organización holística y ontológica donde existe diversidad, se aporta sentido a las tareas y se armonizan los proyectos personales con los de la empresa.
Relaciones sociales e interpersonales	Se potencia la individualización. Las relaciones se basan en las competencias. La relación social se percibe como una distracción de la productividad.	Las relaciones sociales y funcionales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Las interrelaciones armoniosas son fuente de eficacia y productividad.
Clima laboral	Tenso, basado en la contradicción entre un discurso que proclama la colaboración y una realidad basada en la rivalidad individual. El jefe manda mucho y apoya poco.	La colaboración es una realidad que el modelo organizativo favorece. Las relaciones se basan en la colaboración y la corresponsabilidad. El jefe guía, anima y apoya.

Fuente: Henric-Coll, M. (2014). *La organización fractal: el futuro del management*. Fractal Teams, pp. 36-37.

comparte eficientemente mediante interacciones diarias y conversaciones regulares, que generan ideas y permiten el desarrollo económico y la entrega de productos y servicios. El desarrollo de relaciones permite el flujo eficaz de información entre individuos y entre equipos. En todas las escalas de una organización fractal los miembros comparten información de forma iterativa y toman decisiones colectivamente en respuesta a condiciones cambiantes. En este sentido, se pueden resumir cinco principios generales que caracterizan a las empresas fractales: 1) interacciones antes que jerarquías, 2) microactivos flexibles antes que grandes activos fijos, 3) liderazgo periférico en vez de liderazgo central, 4) flujo multidireccional en vez de información bidireccional y 5) confianza digital en vez de acuerdos contractuales.

### Interacciones antes que jerarquías

La empresa fractal estructura los roles y las responsabilidades de las personas de manera fluida y flexible. Con esta práctica, logra el máximo posible de interacciones y vínculos entre «fronteras» departamentales, lo que genera más ideas «fuera de lo común» y permite que los equipos se formen y actúen a gran velocidad.

Las empresas fractales facilitan y siguen de forma transparente la contribución individual y de equipo de cada empleado. La empresa ByteDance (la compañía de tecnología que está detrás de TikTok) es un ejemplo de esta práctica.<sup>12</sup> En ByteDance cada uno de los más de cien mil empleados, incluido el presidente (Liang Rubo) y el director ejecutivo de TikTok (Shou Zi Chew), forma parte de equipos que se ocupan de todo tipo de actividad empresarial, desde el trabajo rutinario hasta el

desarrollo de nuevas ideas y estrategias con potencial de negocios. Todos hacen y piensan en todo, aunque algunos dediquen más energía y fuerza a unas funciones que a otras.

Muchas de estas empresas logran conservar su fluidez e interactividad con herramientas de gestión, como por ejemplo los objetivos-claves-resultados (OKR, por su sigla en inglés). Cada empleado puede ver los OKR de todos los demás, incluidos los de los directores ejecutivos. Aunque empresas como ByteDance nacieron con estos principios fractales y los han profundizado, algunas empresas globales nacidas bajo principios mecanicistas intentan incorporar elementos del diseño fractal. Por ejemplo, Natura, el gigante brasileño de los cosméticos, ha comenzado a transformar su estructura matricial tradicional en una red o serie de puentes de vínculos horizontales y diagonales entre todos los equipos y las personas en la empresa.

#### **Microactivos flexibles antes que grandes activos fijos**

Lo fractal se alcanza con una red de activos más pequeños que la empresa no necesariamente domina en un determinado mercado o industria. Para T. V. Narendran, ejecutivo de la empresa Tata Steel, la fórmula ganadora de este tipo de empresas no es la rentabilidad, sino las palancas fractales de velocidad e innovación local para ofrecer soluciones personalizadas, entregadas por una red de microactivos.

Las empresas con filosofía fractal desarrollan una red global de capacidades muy dinámicas, y no invierten en grandes activos fijos concentrados en pocos sitios. Hay empresas, como Tata Steel, que han entendido esto y para lograrlo «desincrustan» de sus dominios sus grandes activos fijos y, además, «desintegran» sus cadenas de suministro globales integradas, que sin duda son eficientes pero muy lentas para los retos actuales.

Muchas empresas fractales emplean proveedores locales de respuesta rápida que alquilan activos fijos antes considerados clave, como microfábricas con impresión 3D, servicios locales de logística, ventas y mercadeo, almacenamiento de

datos, y maquila o fabricación a la medida. Esta estrategia de activos locales ha sido empleada por empresas como Xiaomi Corporation y le ha servido para convertirse en uno de los principales actores de la industria de la telefonía móvil.<sup>13</sup>

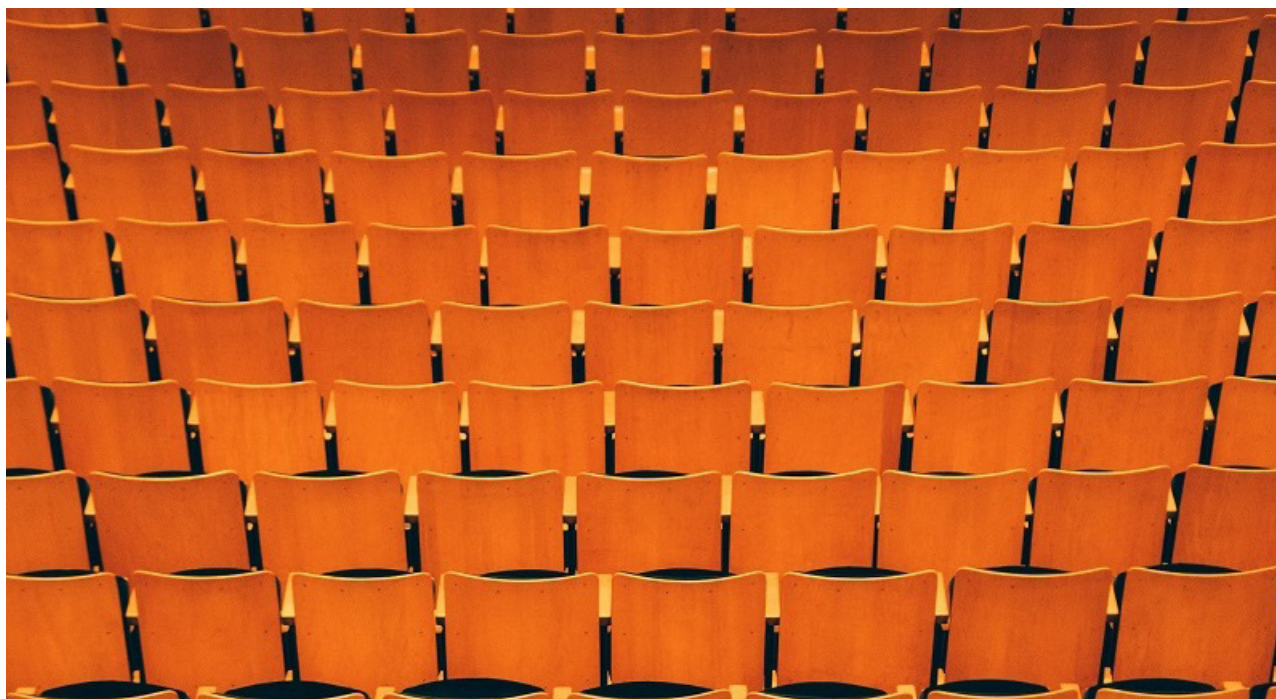
#### **Del liderazgo central al liderazgo periférico**

Las empresas fractales, para ganar agilidad y responder al entorno inmediato, redistribuyen el poder de decisión y asignación de recursos a líderes que atienden directamente al cliente (*front office*), generalmente ubicados lejos del centro de poder tradicional. Así, P&G ha desarrollado un enfoque fractal: ha modificado la jerarquía de poder de su diseño organizacional para otorgar pleno poder a gerentes de negocios clave.<sup>14</sup>

Las empresas fractales construyen sus organizaciones a partir de equipos semiautónomos que están en la periferia y no en el centro de poder. Así, la empresa Haier creó un modelo de organización autónoma denominado Rendanheyi, con el objeto de garantizar una distancia mínima entre la empresa y sus clientes. Para lograrlo destituyeron a 2.000 empleados de mandos intermedios y distribuyeron el poder a los líderes locales emprendedores que dirigen unidades de negocios fractales o microempresas de nueva creación, semiautónomas y orientadas al cliente, a las que mantuvo conectadas con una plataforma digital común.

#### **De la información bidireccional al flujo multidireccional**

Las empresas necesitan diseñar sus sistemas de gestión de información para lograr la «democratización de los datos»; es decir, un flujo de datos e información en tiempo real, transparente y multidireccional dentro y fuera de la empresa. Para Hervé Coureil, director de gobierno y secretario general de la empresa Schneider, líder mundial en soluciones de automatización y energía, «los datos se están convirtiendo en un activo geopolítico y un diferenciador estratégico». <sup>15</sup> Por ello, ha creado una red global de oficinas de datos basada en principios de diseño fractal. De un sistema de gestión de información fractal se espera.<sup>16</sup>



Fotografía: Andrew Seaman (Unsplash).



- Recopilar, limpiar y almacenar la información generada por los productos o servicios de la empresa.
- Garantizar el acceso a la información, según normas de confidencialidad, a toda la empresa, para tomar decisiones rápidas y efectivas.
- Gestionar el conocimiento producido por las actividades del equipo.
- Utilizar herramientas digitales para promover la cocreación de nuevos productos y servicios entre empleados, clientes y socios externos.
- Promover una cultura de alineación y autonomía del equipo, mediante un sistema de gestión del desempeño digitalizado.

Para Coureil, «la creación de una capacidad de este tipo en toda la empresa para convertir los datos en valor para los clientes o conocimientos para la empresa crea un ciclo de creación de valor basado en datos para la organización y su ecosistema».<sup>17</sup>

### De los acuerdos contractuales a la confianza digital

En un entorno virtual, las relaciones son cada vez más fugaces. Para Marco Aguiar, director general, socio principal de BCG y experto en creación de confianza digital, las empresas deben diseñar para generar confianza; para ello deben usar herramientas como cadenas de bloques y un conjunto de tecnologías de «confianza y verificación» en sus operaciones. Para enfrenar este problema, las empresas fractales cambian su enfoque de «confianza en las relaciones» (basada en contratos entre la empresa y sus socios y clientes) a «confianza sistémica» en la red empresarial más amplia.<sup>18</sup>

### Ventaja local para empresas globales

Para Nitin Paranjpe, director de operaciones de Unilever, la lógica de «piensa globalmente y actúa localmente» ha pasado a ser «piensa localmente y actúa globalmente».<sup>19</sup> Aunque parezca un juego de palabras, lo que destaca la última frase es un cambio de paradigma en la estrategia corporativa de las empresas exitosas actuales. Las empresas de hoy deben manejar la paradoja local-global: mientras mejor sea el enfoque en los mercados locales, mayor será el éxito global.<sup>20</sup> Esto implica más selectividad en dónde y contra quién competir, e inteligencia para reducir tamaño en algunos mercados locales e incluso retirarse de otros.

Los principios fractales pueden crear ventajas a las empresas globales. Las empresas fractales permiten competir y ganar batallas locales en lugar de librar una única guerra global. Es un modelo empresarial que permite lanzar múltiples soluciones personalizadas de rápida evolución, en lugar de ordeñar un puñado de productos grandes que cambian lentamente. Además, entre sus ventajas está la de permitir obtener conocimientos de datos locales e incompletos, no simplemente recopilando y procesando unos cuantos grandes conjuntos de datos en el centro.

Aplicar la dinámica fractal a la función directiva permitiría al líder identificar patrones de actuación que ocurren en sus equipos de trabajo, fomentar los que producen resultados garantizando su adopción en el resto de los equipos y eliminar los patrones negativos de la gestión cotidiana de la estructura.<sup>21</sup>

La evolución más importante que debe experimentar la función directiva consiste en comprender los patrones de comportamiento similares que se presentan en cada subsistema o equipo de trabajo dentro de la estructura fractal, para asegurar su reproducción en toda la organización. Así es posible lograr la autoorganización inmediata con autonomía y control para mantener la totalidad de su forma (autosimilitud), unos márgenes razonables de actuación y una tolerancia de la autonomía de sus miembros; el resultado es la mejora continua y la «autooptimización». Este nuevo liderazgo fractal emerge del compendio de nuevas habilidades, en el contexto de una cultura de innovación abierta (flexibilidad, aprendizaje continuo e integración), para convertirse en creador de ventaja adaptativa y atractor de la sustentabilidad. **■**

### NOTAS

- 1 Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2005). *Strategy bites back*. Pearson Education Limited.
- 2 Birkinshaw, J., y Ridderstråle, J. (2017). *Fastforward: make your company fit for the future*. Stanford University Press.
- 3 Gálvez, E., Balankin, A. y Resenos, E. (2009). Enfoque fractal aplicado en la administración. *Investigación Administrativa*, 38(104), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045210003.pdf>
- 4 Bhattacharya, A., Lang, N., Verma, S. y Bürkner, H.-P. (2023, 25 de enero). *Why global companies need to become fractal innovators*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2023/why-global-companies-should-implement-fractals-in-business>
- 5 Gálvez, Balankin y Resenos (2009).
- 6 Mandelbrot, B. (1982). *The fractal geometry of nature*. W. H. Freeman.
- 7 Coveney, P. y Highfield, R. (1995). *Frontiers of complexity: the research for order in chaotic world*. Fawcett Columbine, p. 176.
- 8 Walsh, P., Koutsakos, P., Vontas, A. y Koumpis, A. (2003). Building enterprise-wide information supply chains based on the fractal concept. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(5), 397-408. <https://doi.org/10.1108/09576060310477807>
- 9 Jiménez-Bandala, C. A. (2015). La transmodernidad en los estudios organizacionales: la metáfora del fractal. *Revista Internacional de Organizaciones*, (14), 77-100. <https://doi.org/10.17345/rio14.77-100>, p. 89.
- 10 Bhattacharya, A., Bürkner, H.-P., Bailey, A. y Verma, S. (2022, 31 de mayo). *The organization of the future is fractal*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2022/fractal-companies-are-the-organizations-of-the-future>
- 11 Raye, J. (2014). Fractal organization theory. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 11(1), 50-68. <https://doi.org/10.1179/1477963313Z.00000000025>
- 12 Bhattacharya, Bürkner, Bailey y Verma (2022).
- 13 Bhattacharya, Bürkner, Bailey y Verma (2022).
- 14 Bhattacharya, Bürkner, Bailey y Verma (2022).
- 15 Bhattacharya, Bürkner, Bailey y Verma (2022: 7).
- 16 Bhattacharya, Bürkner, Bailey y Verma (2022).
- 17 Bhattacharya, Bürkner, Bailey y Verma (2022: 8).
- 18 Bhattacharya, Bürkner, Bailey y Verma (2022).
- 19 Bhattacharya, N., Bürkner, H.-P. y Gallego, A. (2021). *Building fractal advantage in a fragmenting world*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2021/fractal-advantage-in-a-fragmenting-world>
- 20 Bhattacharya, Bürkner, Bailey y Verma (2022).
- 21 Cabada, S. y Aceituno, P. (2020). El liderazgo ante el reto de la innovación abierta ante el reto de la transformación digital. *Revista Técnica Económica*, 185, febrero, 45-52.

La complejidad del mundo actual no puede abordarse con el paradigma empresarial basado en jerarquías de poder, inspirado por la lógica de comando y control.

# LA CASA: ENTRE EL COBIJO Y LA INVERSIÓN

Lorenzo González Casas

Inicialmente limitada a la función de albergue, con la aparición del derecho de propiedad la casa se transforma en objeto transable. Hoy el diseño de políticas de vivienda es una de las tareas más complejas que acometen los gobiernos en materia de mercado inmobiliario.

*Nuestra casa es una muy, muy, muy buena casa  
con dos gatos en el patio...  
Yo encenderé el fuego, mientras tú colocas las flores  
en la jarra que compraste hoy.*

Crosby, Stills, Nash y Young: Our house, *Déja vu*, 1970.

HACE UNOS CUANTOS AÑOS, en un curso sobre economía y financiamiento urbanístico, el profesor dedicó una sesión a la alternativa de, por un lado, adquirir una vivienda o, por el otro, realizar otras inversiones y mantener su condición de inquilino. Después de comparar resultados y tasas de retorno de distintas opciones, en casos específicos, se demostró la conveniencia de invertir o ahorrar el dinero por encima de comprar la casa. Luego el profesor preguntó a los estudiantes si había quedado claro el asunto. Al recibir una contundente afirmación de la audiencia, el profesor dijo: «Entonces, explíquenselo a mi esposa». El académico aludía a factores extraeconómicos detrás de las decisiones humanas para dejar sembrada la inquietud sobre los valores tanto materiales como inmateriales de lo inmobiliario.

## La noción de cobijo y el anclaje a tierra: aspiraciones humanas

El cobijo es una necesidad básica de los seres humanos. Con distintas variantes, individuales o colectivas, se ha buscado el anclaje a tierra y la disposición de cubiertas y límites ante un entorno amenazante, al punto de considerarse la cabaña o choza primitiva como origen de la arquitectura.<sup>1</sup> La vivienda resulta tanto un hecho físico como una idea en evolución a lo largo del tiempo y, en muchos casos, el sueño de los grupos familiares.<sup>2</sup> Así lo indicaba Gaston Bachelard: «En suma, la casa natal ha inscrito en nosotros la jerarquía de las diversas funciones del habitar. Somos el diagrama de las funciones de habitar de esa casa y todas las demás casas no son más que variaciones de un tema fundamental».<sup>3</sup>

Es posible que la casa sea la apuesta más notable por la estabilidad, la intimidad y el confort: algo inamovible, atado al lugar. De ahí su consideración como in-mueble, peculiaridad que distingue a la residencia de otros bienes en circulación.

Lorenzo González Casas, profesor del Departamento de Planificación Urbana de la Universidad Simón Bolívar.



Fotografía: Andrew Seaman (Unsplash).

La canción del grupo Crosby, Stills, Nash y Young transmite esa idea de permanencia. Narra el retorno al hogar de una pareja: una chimenea y una flor en una jarra simbolizan el sentir un lar en medio del suburbio, en compañía de las infaltables mascotas en el patio, en una habitación confortable, con la luz brillando en las ventanas y sin otra vista, aparentemente, que el propio sol. No hay descripción de la casa, pero es posible imaginar una arcadia de felicidad en medio de un paisaje agreste transformado en un lugar bucólico, apartado del mundanal ruido, un intento de retorno a la pequeña villa y a la tierra, algo que alimentó el pensamiento del filósofo Martin Heidegger, materializado en su cabaña de la Selva Negra.<sup>4</sup>

### Propiedad privada y valores inmobiliarios

Los deseos o posibilidades del habitar, sea en casa aislada, adosada o apartamento, se traducen en valores de uso y cambio. Donde el derecho de propiedad aplica, surge un valor de mercado que se traduce en el precio del alojamiento.

Este precio, como los de otros bienes, no es constante. Fluctúa por efecto de factores externos —tales como localización, deseabilidad, mejora o deterioro ambiental, acceso, infraestructura, equipamiento, uso, densidad, fiscalidad e incentivos legales— o factores asociados al control de los propietarios, como estado físico, acabados, remodelaciones, ampliaciones, mobiliario y equipos, entre otros aspectos.

### La vivienda individual: a la medida de un tiempo y un espacio

Optar por una pieza única o un objeto modular y repetible depende de las ambiciones y la capacidad adquisitiva de la familia. La decisión de encomendar a un profesional el diseño de una casa es producto de razones económicas, de prestigio y de ajuste a un proyecto de vida que, en muchos casos, se vincula con la idea de permanencia o larga duración. El proyecto refleja las condiciones de un tiempo detenido, acorde con las necesidades o deseos del cliente y, en muchas oportunidades, del propio diseñador.

Esta condición de búsqueda de un huidizo «para siempre» inspiró ejemplos icónicos de la modernidad. Pueden mencionarse, en orden de aparición, la villa Savoye por Le Corbusier y Pierre Jeanneret, para la familia del mismo nombre en 1929; la casa de La cascada por Frank Lloyd Wright, para la familia Kaufmann en 1939; la casa Farnsworth

por Mies van der Rohe, para la doctora Edith Farnsworth en 1951; y la villa Planchart en Caracas, por Gio Ponti, para Anala y Armando Planchart en 1957. Todas estas edificaciones, concebidas como objetos aislados en parajes suburbanos, son hoy museos, forman parte del patrimonio cultural de sus lugares, sustraídas de la oferta residencial.

Un ejemplo más reciente, paradigmático de una casa convertida en traje a la medida de un cliente, es una villa en Burdeos, proyectada entre 1994 y 1998 por la oficina del arquitecto Rem Koolhaas para una familia adinerada que vivía en el centro de esa ciudad. A raíz de un accidente, el dueño, un conocido editor, quedó en silla de ruedas y su anterior residencia no se adaptaba a su nueva condición. Así que la nueva morada fue diseñada en torno a una plataforma hidráulica, suerte de gran ascensor abierto, que comunica los tres niveles de la edificación, con la biblioteca incluida en el recorrido. Pero el destino puso coto a la ambición de eternidad, pues el propietario falleció en 2001 y dejó a la familia con la tarea de vivir en esa particular máquina de habitar.

El documental *Koolhaas Houselife*, de 2013, se concentra en la rutina del ama de llaves y en las particularidades de una herencia que, como ella indica: «fue hecha solo para él. Usted ve. Solo para él». Un nuevo ajuste se produjo luego: la familia acometió una remodelación de la casa para adaptarla a las nuevas realidades, con apoyo del arquitecto original y, si bien no se ha convertido todavía en museo a tiempo completo, recibe muchos visitantes y se encuentra en la lista local de bienes culturales.

### La vivienda estandarizada: necesidades colectivas y políticas públicas

La casa individualizada es una excepción, estadísticamente hablando. La mayoría de las viviendas provienen de autoconstrucción o producción serial; en especial las multifamiliares, que buscan dar respuesta a necesidades humanas científicamente determinadas, como es el caso de la llamada «vivienda mínima», un desiderátum de la arquitectura moderna. En comparación con las viviendas diseñadas individualmente, la similitud y la repetición facilitan las tareas de industrialización y tasación.

Hay ejemplos notables de producción masiva de viviendas, algunos con llamativas similitudes, como el Karl Marx-Hof en Viena y El Silencio en Caracas, y también grandes traspiés. El director Godfrey Reggio mostró en el film *Koyaanisqatsi*, de 1982, la demolición ocurrida en 1972 de las edificaciones de una urbanización de 33 bloques de vivienda en la ciudad de San Luis.



El conjunto, construido en la década de 1950 como parte de las políticas públicas de vivienda, había caído en un estado de abandono y profundo deterioro. La decisión fue reubicar a las familias que se mantenían en el lugar, demolerlo y sustituirlo por zonas verdes y educacionales. Similar destino tuvo otro emblemático megaproyecto habitacional, el Robin Hood Gardens, en Londres, de 1972, en un polémico proceso de demolición desde 2017 y sustitución por otro desarrollo.

Entre los extremos de la mansión personalizada y los grandes conjuntos masificados existe toda una gama de realizaciones, costos y precios: viviendas de desarrollo progresivo, multifamiliares de distinto tipo, las proyectadas en unidades vecinales y los conjuntos cerrados que intentan aislarse del entorno. En la valoración de un inmueble intervienen varios factores aparte de su hechura física: ser considerado una obra de arte, haber sido habitado o diseñado por una celebridad o ser objeto de mercado por promotores especializados. Esto último ha llegado a producir cifras proverbiales, como los 126 millones de dólares que un comprador anónimo pagó por una casa en Los Ángeles en 2022: la más costosa hasta la fecha.<sup>5</sup> En Caracas se recuerda el prestigio asociado a los edificios proyectados por la firma de arquitectura Beckhoff en la segunda mitad del siglo XX.

### Casas líquidas

Los cambios en las condiciones contemporáneas se relacionan con la reticencia a adquirir compromisos de largo plazo. La condición líquida de la sociedad actual privilegia las relaciones temporales y las recompensas inmediatas por encima de las apuestas de largo plazo como la de una residencia permanente. A decir de Zigmunt Bauman, estudioso de esa condición evanescente de la modernidad:

Como en cualquier edificación, los constructores desearon que el resultado de sus esfuerzos fuera una construcción sólida, duradera e (idealmente) confiable para siempre... los consumidores fieles a su destino e idiosincrasia se acostumarían más a alquilar las cosas que a comprarlas.<sup>6</sup>

Ello implica una radical transformación de las normas y formas de habitabilidad, con efectos en su valor económico. Cambia el papel de la mujer, que deja el tradicional de «ama de casa», y se observa una presencia creciente de viviendas temporales, de individuos o parejas con mascotas en lugar de hijos.

El film *Nomadland* de 2020, nominado y ganador de numerosos premios cinematográficos, muestra una población en movimiento en casas rodantes distribuidas en grandes espacios de estacionamiento. La escritora Jessica Bruder, en el texto que dio origen a la película, habla de un espacio de libertad en el cual los nuevos seres itinerantes «abandonaron las cuatro paredes tradicionales, rompiendo los grilletes del alquiler y la hipoteca». Una amiga de la autora compuso un himno del habitante de una van: «Vieja y destartada furgoneta de techo alto. Es como vivir en una lata grande. Sin alquiler, sin reglas, sin hombre. No estoy atada a ningún terreno».<sup>7</sup> Una pesadilla para los demógrafos...

No hace falta vivir en una casa rodante para advertir la dinámica cambiante del mercado inmobiliario. Afirma Andreea Cutieru:<sup>8</sup>

La producción de viviendas se ha basado en las mismas configuraciones espaciales durante casi un siglo, respondiendo a una visión de la vida doméstica que ya no constituye la norma. La escasez generalizada de viviendas, la

cuestión de la asequibilidad, el aumento de los hogares unipersonales y el envejecimiento de la población impulsan una reevaluación de los modelos de vivienda existentes para abordar una gama demográfica más amplia y adaptarse a las necesidades cambiantes de los habitantes.

Incluso puede pensarse en la ficción de hogares sin casa, como en la instalación *Habitare*, donde un andamio adosado a un muro medianero soporta una serie de muebles en el aire que sugieren memorias de quienes ya no están.<sup>9</sup>

En el caso venezolano ese vacío es real. A la desocupación de millones de metros cuadrados residenciales se suma la caída simultánea de la oferta y la demanda. A muy bajos precios, muchas personas deciden no vender y tampoco alquilar, pues el arrendamiento implica riesgos que las regulaciones han magnificado. Por su parte, los potenciales residentes no poseen capacidad suficiente para el alquiler o la adquisición al contado porque, además, no se cuenta con facilidades crediticias. En contraste con la idea de que los inmuebles tienden a subir o mantener el valor en el tiempo, la situación venezolana indica lo contrario. Por ejemplo, una vivienda unifamiliar de finales de la década de 1950, proveniente del auge constructivo de esa época, costaba unos 300.000 dólares de los actuales, ajustados por inflación. Con las crisis económicas posteriores, los valores actuales pudieran estar en el orden de 60.000 a 70.000 dólares.

### Los dilemas continúan

Las preguntas que hacía el profesor al inicio de este artículo siguen vigentes, acentuadas por las grandes transformaciones del hábitat. Adquirir o alquilar seguirá siendo un dilema para muchas personas, en términos tanto de su capacidad adquisitiva como de seguridad jurídica, financiamiento, variaciones en el mercado inmobiliario y otras opciones de inversión. En algunos países, la conciencia de estos panoramas y las tradicionales regulaciones de topes de precios han inspirado que se tomen medidas para incentivar la construcción o la rehabilitación de casas para venta o alquiler, limitar licencias para pisos turísticos y estancias cortas, y fomentar el alquiler de viviendas vacías.

Diseño, hábitat cambiante y gestión inmobiliaria son ingredientes que afectan la idea histórica de hogar, y amplían el universo de mecanismos de estimación de valor. La creación de incentivos puede tener una incidencia importante en el aprovechamiento del enorme acervo existente y en beneficios para oferentes y demandantes de viviendas.<sup>10</sup> ■

### NOTAS

- 1 Laugier, M. (1999). *Ensayo sobre la arquitectura*. Akal.
- 2 Rybczynski, W. (1991). *La casa: Historia de una idea*. Emecé.
- 3 Bachelard, G. (1986). *La poética del espacio*. Fondo de Cultura Económica, p. 45.
- 4 Heidegger, M. (1964, 1º de enero). Edificar-morar-pensar. *Boletín del CIHE*.
- 5 *El Cronista* (2022, 9 de marzo). «Se vendió la casa más cara del mundo: ¿Dónde queda y cuánto pagaron por ella?». <https://www.cronista.com/apertura/real-estate/se-vendio-la-casa-mas-cara-del-mundo-donde-queda-y-cuanto-pagaron-por-ella/>
- 6 Bauman, Z. (2005). *Amor líquido: Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Fondo de Cultura Económica, p. 47.
- 7 Bruder, J. (2017). *Nomadland: Surviving America in the twenty-first century*. Norton, pp. 14 y 40.
- 8 Cutieru, A. (2024, 20 de enero). New models for collective housing. *Archdaily*: [https://www.archdaily.com/973379/new-models-for-collective-housing?utm\\_medium=email&utm\\_source=AD%20EN&skth=1,889,987&mc\\_cid=ff5dc4be5a&mc\\_eid=6500813470](https://www.archdaily.com/973379/new-models-for-collective-housing?utm_medium=email&utm_source=AD%20EN&skth=1,889,987&mc_cid=ff5dc4be5a&mc_eid=6500813470)
- 9 Bayona, X. (2021, 5 de septiembre). Momentos: Cinco reflexiones sobre arte y arquitectura transitorias. Roca Gallery. <http://globalmanager.rocagallery.com/es/global/momentos>
- 10 Marín Castañeda, O. (2022, 31 de enero). ¿Castigar o incentivar? Políticas públicas y patrimonio construido en Venezuela. *Debates IESA*. <https://www.debatesiesa.com/castigar-o-incentivar-politicas-publicas-y-patrimonio-construido-en-venezuela/>



# XIOMARA MORENO: UNA DRAMATURGIA INCISIVA

Leonardo Azparren Giménez

*Las dramaturgas han hecho aportes importantes al teatro venezolano. De las nacidas en la segunda mitad del siglo XX, Xiomara Moreno es una innovadora, por los temas que aborda y el lenguaje empleado. Es, sin duda, la más importante dramaturga de su generación.*

EN LOS AÑOS setenta y ochenta del siglo pasado el teatro venezolano consolidó su desarrollo; en particular, la dramaturgia escrita por quienes habían nacido en los años treinta y cuarenta. Era una dramaturgia muy pendiente del país, al que interrogó con una mirada crítica bien representada en los escenarios. En aquellos años surgió una nueva dramaturgia escrita por quienes nacieron a partir de 1950 y crecieron en un país donde la democracia era una conquista dada y consolidada. La riqueza petrolera y la democracia fueron las bases de la ideología de la «Gran Venezuela», que proyectó la imagen de un país donde todo era posible. Es decir, la novísima dramaturgia surgió en condiciones de producción muy distintas a las de la generación anterior.

En el contexto de la dramaturgia escrita por mujeres, Xiomara Moreno (1959) es una renovadora, por los temas que aborda y el lenguaje de su discurso, lejos de una visión feminista, como suele esperarse de las dramaturgas. Es por ello la dramaturga más personal de su generación y, en algunos aspectos, de la dramaturgia femenina venezolana.

Comenzó muy joven con una obra de trasfondo histórico —*Gárgolas*, 1983— sin pretender abordar un relato histórico como pretexto. En esta obra diseña una de las situaciones más frecuentes de su producción: la espera y el transcurrir íntimo del tiempo. Ubica la acción en Barinas en 1859, el primer año de la Guerra Federal. Lo importante no es la circunstancia histórica, sino el efecto de la guerra en la vida personal.

«Lo fascinante de la guerra es que no se mata por odio. Se mata y basta. Es ganar y vivir o perder y morir», le dice Euclides a Celestino. La situación existencial es importante y los intentos para que la guerra no afecte la vida privada. Es el empeño de Melquíades —oligarca— en reunir a los de su clase y recibir a los federales como vencedores y no como enemigos. Si no, «será una colisión terrible, tendremos la guerra aquí adentro, en casa. ¡Que era lo que yo estaba tratando de impedir!», exclama. Pero no puede. Exalta a la Federación («Con la Federación por fin podremos ser libres para ser dueños de nuestros propios destinos»), pero muere en manos de uno de los partidarios del gobierno centralista. «Su cuerpo cayó al piso al mismo tiempo que los jinetes del Apocalipsis se arrojaron contra la ciudad», acota Beatriz.

Xiomara Moreno no escribe teatro social, como lo entienden los autores del realismo crítico. Su interés relativo en la historia apunta más a la situación en sí, en la que los personajes discuten las alternativas de su existencia. Igual ocurre en *Geranio* (1988), obra con buena acogida internacional: «Estamos aquí y no sabemos para qué», afirma uno de los personajes. La acción transcurre en un sanatorio (Terapia Hospitalaria para Enfermos Jóvenes y Adultos: THEJA), y en algún momento «la escena se transforma en un espacio mítico». Con ironía, Moreno acota: «La autora ha sentido que estos personajes viven este momento teatral en octubre de 1948», un mes antes del derroca-

miento del presidente Rómulo Gallegos y el inicio de una dictadura militar de diez años. Sin embargo, la alusión histórica de la acotación no tiene correspondencia en la fábula.

Geranio está allí contra su voluntad y, rebelde, tiene que esperar. Geranio es el individuo que, solo, rechaza masificarse: «Estoy cansado de dejarme llevar, de esperar que alguien entienda pacíficamente que nadie tiene derecho sobre mí». La situación básica de enunciación resalta el absurdo de estar ahí; por eso, Geranio pide una oportunidad:

– GUY.- La tendrá, la tendrá, siempre y cuando no cometa el estúpido error de hablar solo, y mucho peor, de gritar no sé a quién que le dé una oportunidad. ¿Era a Dios? (Geranio hace un gesto afirmativo con la cabeza mientras se incorpora) ¿No sabe que Dios se murió hace poco y no quedó nadie capaz de ocupar su lugar? Joven, las oportunidades nos las damos nosotros mismos. ¡No hay que ir por el mundo pidiéndolas, porque en ese caso sí hay razones para que lo encierren!

Sin Dios, la soledad es absoluta. El resto de los personajes constituye un panorama cuyo papel acentúa la situación básica de enunciación, cuya causa es la relación de poder con su tío que lo condujo hasta allí. La acotación indica que Geranio está «vestido de viaje con cierto aire kalfiano». Y si el espacio donde está es informe, la intriga es un juego de

Leonardo Azparren Giménez, crítico de teatro y profesor de la Universidad Central de Venezuela.

roles a su alrededor, porque los otros personajes no están locos; solo han estado haciendo lo que él esperaba de ellos. Geranio es libre de hacer lo que quiera y para eso la puerta está abierta; pero... Nicolás, joven melancólico, tiene veinte siglos ante esa puerta: ¿toda la era cristiana? Geranio cierra la obra:

- GERANIO.- Veinte siglos es una exageración. Geranio... Así podría llamarme esta noche. Porque no me puedo ir sin que me den de alta. Mañana cuando la enfermera haga la revisión le diré ese nombre. (Afirmándose) Pero si me voy ahora también afuera me llamaría igual. Me devolverían a este lugar.

El nombre de esta obra luce extraño en relación con el tema, por el valor ornamental de la planta que así se llama. Lo mismo sucede con la mayoría de sus textos. Moreno emplea nombres más simbólicos que denotativos.

*Obituario* (1984), *Perlita blanca como sortija de señorita* (1986) y *Manivela* (1990) asentaron a Xiomara Moreno en la nueva dramaturgia que surgió en esa década, por apuntar hacia la exploración de nuevas zonas cotidianas de la realidad. Aunque a primera vista son nombres que lucen frívolos, en realidad son enigmas en una perspectiva posmoderna. Como apunta Juan Villegas en *Historia del teatro y las teatralidades en América Latina* (Ediciones de Gestos, 2011, p. 232), «el mensaje no suele ser directo y los códigos teatrales empleados enfatizan una mayor complejidad estructural y participación del espectador en la descodificación del mensaje».

En *Obituario* los personajes intentan reunirse alrededor de una mesa para una sesión eventualmente espiritista. Están ahí y esperan. Su mundo cerrado y sombrío se desenvuelve en contrapunto con el exterior, enigmático. Adelina disiente: «Todas las noches la misma sordidez. Los mismos galafatos reunidos, perdiendo el tiempo. Descubriendo un no sé qué que no nos lleva a ninguna parte». Y Víctor le responde: «Si no te gusta lo que ofrecemos aquí, pues puedes irte. El mundo es amplio, grande. A nadie se le niega un pedazo de pan. A nadie le falta Dios». Pero Adelina no se va, igual que Geranio. «Vine a que se acabara esto, y no me voy hasta que se acabe», le responde. Pero muere.

La incertidumbre de un mundo donde no es fácil o es imposible encon-



Xiomara Romero

trar un sentido —por lo que solo resta la experiencia en sí de la existencia—, está acompañada de alusiones a Dios como referente del sentido, aunque ausente o ahora inexistente sin que haya quien lo sustituya. El juego de equívocos, travesuras y certezas de la memoria dan forma a la fábula de *Perlita blanca como sortija de señorita*. En una boutique, Enna y Valeria, sus propietarias, reciben a un bombero que nunca aclara el motivo de su visita. Así transcurre el tiempo sin concretarse una realidad, salvo el paso del tiempo:

- MANUEL.- ¿Es bombero?
- BOMBERO.- ¿Usted qué cree?
- MANUEL.- Que está vestido de bombero.
- BOMBERO.- Eso lo ve todo el mundo. Pero todavía duda. ¿Por qué?
- MANUEL.- No sé. Puede estar disfrazado.
- BOMBERO.- ¿Al igual que usted?
- MANUEL (Se mira la ropa).- No es igual. Usted está vestido de bombero pero no hace de bombero.
- BOMBERO.- ¿Y quién me dice que usted está haciendo como que hace, pero en verdad no hace y que me quiere engañar porque en verdad trae una bomba en esa caja?

Una acción permanentemente lúdica en el diálogo envuelve a los personajes, que carecen de un perfil cierto y se emparentan con algunos del teatro del

absurdo. «Corremos el riesgo de saber demasiado de aquello que no nos hace falta saber», afirma Valeria instantes antes del giro cruel de la acción, en el que Enna es atada y amordazada. Mientras, en una larga escena, Manuel, Fabián y el Bombero discurren sobre el estar ahí sin avanzar. El Bombero no recuerda en qué ha invertido el tiempo. Valeria guarda intacto el sentimiento de abandono como único valor. El Bombero cree que no pueden «pasar la vida en una simple espera, había que dignificarla con una acción de fuerte envergadura». Pero esa acción no tiene lugar. Son los sueños de Enna y Valeria:

- VALERIA.- Me aburre repetir lo que repito dormida. (Aceptando) Está bien, enciende la grabación y el cigarrillo.
- ENNA.- Primero yo, después tú. Una repetición perfecta.
- VALERIA.- No me gusta hacer lo que no quiero hacer.
- ENNA.- Quizás te haga bien.
- VALERIA.- Puedo degenerar en una neurosis.

Sonido marino, luces del carro detrás del ventanal. Grabación en *off*. Enna y Valeria se dirigen fuera, a la calle, pasando por detrás del ventanal.

Con *Manivela*, Moreno cierra un período de prueba y consolidación de su visión del teatro y de la vida determinado por una búsqueda abierta llena de preguntas; una de ella con respecto a Dios. Esta obra está precedida de un texto suyo sobre Él:

¿Y si Dios existe cuál es el sentido de su existencia? ¿Será un ser solitario, que aburrido del infinito creó este mundo de ilusiones donde cada uno reproduce un pedacito de su ánimo? [...] En cualquier instancia también podemos pensar que Dios no existe ya... Y ponernos a llorar.

Pero el tema de la obra no es la religión, sino la guerra, una guerra que el General Pecuchet desea mientras juega golf: «La guerra es necesaria. Las justificaciones si quieres puedes encontrar-

### Xiomara Moreno es la dramaturga más personal de su generación y, en algunos aspectos, de la dramaturgia femenina venezolana.

las hasta en las tiras cómicas de los domingos. A gritos, hasta las legumbres del mercado la solicitan».

No se puede vivir lejos de la muerte, cree Pecuchet, para quien la guerra es «una pasión que avanza para no dejarse matar». La guerra produce éxtasis y muerte: «... ¡Y te sientes rey, Enrique V, Ricardo III, te sientes cíclope, centauro, gigante; te sientes Dios, rey y amo, Marte, Vulcano! ¡Te sientes irremediabilmente germano!».

Sin una proclama política, Moreno representa lo irracional y lo torcido subyacentes en el espíritu militar y su discurso. Guerra y odio se dan la mano y los personajes, generales y tenientes que intercambian rangos, los viven. El odio «hace nacer, crecer y hasta progresar», dice Pecuchet en reafirmación de su tesis militarista.

*Manivela* representa la cualidad existencial de la guerra, las conductas que forma y la visión de mundo implícita, la de un mundo sin Dios:

- PECUCHET.- Pienso que obramos bien por casualidad y que por casualidad también hacemos mal. Es un asunto de suerte. (Pensativo) Todo es obra de la casualidad. Somos solo un instante de esa casualidad. Lo mismo que la vida de todos en este mundo, donde todo es un azar. Por eso somos tan cambiables. Y por eso es absurdo aspirar al bienestar del ser humano en un mundo que se rige como una lotería.

Cuando en 1992 Xiomara Moreno presentó *Último piso en Babilonia*, dio a conocer una obra en la que sus experimentos

discursivos anteriores adquirieron plena madurez. Sin perder su sentido originario de cotidianidad y absurdo, situaciones y personajes constituyen un mundo de marginalidad y violencia que dio un giro al tratamiento de ambos temas en el teatro venezolano.

A primera vista la marginalidad urbana de *Último piso en Babilonia* se asemeja al modelo creado por Román Chalbaud, enriquecido y radicalizado por Rodolfo Santana. Pero el discurso de esta obra apunta en otra dirección. Sin ánimo de hacerla un derivado de un modelo universal, lo cierto es que

sus marginales (mendigos, criminales, prostitutas, ladrones) constituyen una metáfora de corte genético.

La acción tiene lugar en el último piso de un edificio próximo a ser demolido. Los personajes llegan por razones propias y exponen en monólogos lo que les ha sucedido, después llevado a la escena. Y todos coinciden en Él, un profeta, como el responsable de sus estadías ahí. Este personaje ausente determina sus vidas. Es una instancia trascendente a sus cotidianidades. «Dijo que éramos sus ovejas y él nuestro pastor», afirma Tana, lesbiana y camionera.

La expectativa de la demolición del edificio y la necesidad de evacuarlo se traduce en una intriga en la que el significado de estar ahí está determinado por Él, Esdras, a quien los personajes se le confiesan. Nieves, la chica del show, confiesa: «No es mi oficio lo que me avergüenza, sino el odio que siento». Tana recuerda sus primeras ropas de varoncito. Clemente, cliente de prostitutas, se refiere a la «equivocación de Dios» y asume «la culpa de estas mujeres». Dalila, la mujer de Clemente, confiesa su descontento por pertenecer a la estirpe «de mujeres atrapadas en la domesticidad». Mientras que para Ursulina, prostituta, «nada tiene realidad».

¿Y cuál es la realidad? La fuerza escénica de esa situación compleja, en la que la reivindicación social (Chalbaud, Santana) deja el espacio a la experiencia íntima de pertenecer a un mundo extraño y distinto a la experiencia empírica de la marginalidad. La situación básica de enunciación es estar ahí. No es el edificio el que les caerá encima: «El mundo se desmorona. No hay vicio ni corrupción que pueda ser detenido con pala-

bras», sentencia Esdras. Entre Dios y la imaginación, Él opta por la segunda, se saca los ojos y los demás salen huyendo, mientras Esdras representa su último ritual en compañía del Albañil, y «una última explosión destruye el lugar».

En Xiomara Moreno la depuración y la economía del lenguaje son crecientes de una obra a otra. En *La mujer de espaldas* (1998), a partir de un cuento de José Balza, la sexualidad y la prostitución se hacen presentes en una fábula sobre el asesinato de una mujer con una flor de lis tatuada en la espalda.

En sus tres breves *Monólogos sueltos*, escritos a lo largo de una década a partir de 2000, la soledad es una contradicción (*Hay que mantener el fuego*), igual que la vida matrimonial (*Este hombre trae consigo un perro*). En *Gertrudis*, a partir de Hamlet, están presentes los dilemas de identidad propios del texto shakesperiano; en particular, la muerte del padre de Ofelia a quien Gertrudis ahoga en una bañera.

*Minimas* (2005) y *De especies* (2007) son textos experimentales en los que resalta la decantación del lenguaje. La primera consta de ocho brevísimas escenas independientes entre sí que enfatizan el estar ahí, alrededor de intrigas simples con alusiones religiosas, y minitemas sobre la docencia, la pareja, la tensión entre madre e hijo con alusiones judías y la vida cotidiana. La otra está centrada en las relaciones de pareja, sin descripciones de los personajes e indefinición de tiempo y lugar.

En *Cofradia* (2010) y *Arrecife* (2011) las fábulas se ubican en un ámbito más próximo al espectador para insistir en la incertidumbre. El grupo de actores en gira de la primera hace frente a la incertidumbre del lugar al que llegan, donde representarán *La gaviota*, de Anton Chejov. «Lo único bueno de hacer esta obra sin público es que si tengo un pelón, ¡no habrá nadie que se dé cuenta!», comenta uno de los personajes. En la última obra, dos hermanos se encuentran en una casa para hacer un inventario, situación que les permite revisar sus vidas mientras deciden entre venderla o no. Un acantilado tensa el desarrollo de la acción, y ambos hermanos terminan la acción subiéndolo.

La idea central del teatro de Xiomara Moreno es la experiencia existencial personal, cualesquiera sean las circunstancias y siempre con una cuota de incertidumbre. Una esencia humana en angustia y discordia en sus relaciones con Dios se debate y desgarras desorientada en varias de sus obras sin salidas, frente a la muerte. ■