

# debates IESA

VOLUMEN XXIX • NÚMERO 2 • ABRIL - JUNIO 2024

## PENSAR LOCALMENTE, ACTUAR GLOBALMENTE

LA ESTRATEGIA DE LAS «EMPRESAS FRACTALES»  
ES ADAPTARSE A MERCADOS INDIVIDUALES, NO IMPLANTAR  
IDEAS GLOBALES EN REALIDADES LOCALES

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » CASHEA: LA APLICACIÓN QUE DESEMPOIVÓ EL CRÉDITO EN VENEZUELA
  - » LA VALORACIÓN DEL BITCOÍN: UN ACERTIJO CONTEMPORÁNEO
  - » LA ASOMBROSA EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS PRIVADAS

<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>El pensamiento fractal en la empresa: una propuesta ante la complejidad y la entropía</b> / Edmundo Minguet Carvajal
<b>PARECERES</b>	<b>5</b>	<b>El futuro del trabajo ya está en Venezuela</b> / Rubén Ángel y Susana Chu
<b>TEMA CENTRAL</b>		<b>La ventaja fractal</b> Hoy el tamaño de la empresa pareciera no ser determinante de éxito. En cambio, la clave puede estar en cambiar el foco hacia estrategias personalizadas en mercados individuales y ofrecer múltiples soluciones personalizadas de rápida evolución. Las empresas que poseen características fractales satisfacen las necesidades específicas de los clientes con rapidez, agilidad e innovación en cada localidad donde están presentes.  María Jesús Acosta y Aramis Rodríguez-Orosz
	<b>8</b>	<b>La ventaja fractal: piensa localmente y actúa globalmente</b>
	<b>13</b>	<b>Fractalidad: una estrategia antiescala para un mundo fragmentado</b>
	<b>17</b>	<b>Innovadoras fractales: la paradoja de lo global y lo local</b>
<b>ENTRETRELONES</b>		Fabiana Culshaw
	<b>21</b>	<b>Venezuela: la necesidad de tener buenas instituciones para hacer buenos negocios</b>
<b>RIESGO Y GANANCIA</b>		Carlos Jaramillo
	<b>22</b>	<b>Cuando el futuro nos alcance: la inteligencia artificial en la banca de inversión</b>
	<b>23</b>	<b>Granolas: empresas líderes de la eurozona</b>
	<b>23</b>	<b>Revisitar la mezcla de activos para el retiro</b>
	<b>24</b>	<b>La valoración del bitc�in: un acertijo contemporáneo</b>
<b>EN EL IESA</b>		Érika Hidalgo López
	<b>26</b>	<b>Con inversión privada, Venezuela podría ser una potencia mundial del gas natural</b>
	<b>27</b>	<b>Respetar el ocio del empleado es rentable para la empresa</b>
	<b>29</b>	<b>Para el fundador de Yummy, «Venezuela es un tremendo mercado emergente»</b>
	<b>30</b>	<b>América Latina atómica</b>
	<b>32</b>	<b>Cashea: la aplicación que desempolv� el crédito en Venezuela</b>

**Consejo editorial**

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

**Director**

Ramón Piñango

**Editor**

José Malavé

**Editor asociado**

V rgilio Armas

**Concepto gráfico,  
diseño y diagramación**

Laura Morales Balza

**Ilustración de portada**

Stocklib

**Publicidad**

Morella Soto

<b>GERENCIA HECHA EN VENEZUELA</b>	<b>34</b>	<b>«Sería imposible trabajar con un equipo de personas sin transmitirles pasión por lo que hago»</b> / Conversación con Bernardo Guinand, presidente de la Fundación Impronta
	<b>39</b>	<b>«Gerenciar es mirar siempre hacia adelante»</b> / Conversación con Mariadela Larrazábal, presidenta de Daycohost
<b>HISTORIA</b>	<b>43</b>	<b>Guerra Civil: ¿qué pasaría si...?</b> / María Elena González Deluca
<b>TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO</b>	<b>45</b>	<b>La asombrosa evolución de las marcas privadas</b> / Daniel Russo Lo que muchos compradores veían como una alternativa genérica y eventual se ha convertido en un punto de diferenciación genuina. El uso de marcas privadas está impulsando el conocimiento de marca, la intención de compra y, finalmente, las ventas.
	<b>49</b>	<b>Comunicación: el vínculo social entre la negociación y la gerencia</b> / José Mayora y María Ledezma La negociación es una actividad integrada a la dinámica gerencial. Los gerentes están obligados a interactuar con diversos actores, lo que requiere el dominio de un lenguaje acorde a cada situación. La negociación constituye, por ello, una manifestación del discurso gerencial que no descuida los procesos relacionados con la enunciación.
<b>ENSAYO</b>	<b>53</b>	<b>Sófocles: la tragedia del poder</b> / Leonardo Azparren Giménez Sófocles fue espectador y protagonista de la democracia ateniense. En su teatro, el desempeño del poder y la soledad del protagonista son centrales en las situaciones trágicas que representa. Su perspectiva democrática cuestiona el individualismo en el poder.

**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

## El pensamiento fractal en la empresa: una propuesta ante la complejidad y la entropía

EDMUNDO MINGUET CARVAJAL, director ejecutivo de MJ Ingeniería, C. A.

El diseño de estructuras organizacionales basadas en el pensamiento fractal favorece la integración interdisciplinaria y permite la difusión instantánea y permanente del conocimiento. La interacción que promueven las estructuras fractales profundiza la inteligencia colectiva. Esta inteligencia, a su vez, fomenta ambientes colaborativos que reducen la presión de la competencia propia de los modelos basados en autoridad.

El pensamiento fractal permite reestructurar las empresas tradicionales y consolidar iniciativas basadas en estructuras emergentes que le hagan frente a la incertidumbre y el caos propios de los escenarios multivariantes y los entornos entrópicos de la globalización.

En este sentido, los trabajos de María Jesús Acosta y Aramis Rodríguez-Orosz realizan un recorrido desde los fundamentos de la fractalidad hasta las dimensiones que la constituyen. También analizan los elementos diferenciadores que conducen a estructuras dinámicas orientadas a la innovación, el conocimiento, la experiencia y las soluciones colaborativas ante la entropía que caracteriza el entorno empresarial en Venezuela.

Acosta y Rodríguez-Orosz fundamentan su análisis en modelos empresariales exitosos en el mundo. Estos modelos resaltan la trascendencia de lo global a lo local y el desmontaje del enfoque de escala hacia un enfoque por experiencia, propia de las empresas que transitan de la resiliencia hacia la antifragilidad.

El diseño de estructuras fractales favorece el aporte creativo con base en el talento y trasciende lo estructural y metodológico en varios aspectos. Al incorporar al trabajador como elemento transformador, creativo e innovador que aporta soluciones consensuadas con base en el conocimiento, permite formar estructuras flexibles basadas en la autonomía que se adaptan a las exigencias del cliente, el entorno y otros partícipes (*stakeholders*), sin restarle flexibilidad a la organización. En lo metodológico, un enfoque que persigue la excelencia lograda con la experiencia permite adoptar un esquema de desempeño con base en la autopoiesis observable en equipos de desarrollo de alto compromiso y conocimiento.

Las organizaciones con visión de futuro no se conforman con reaccionar ante el cambio: lo promueven como estrategia competitiva y lo gestionan de acuerdo con las exigencias del entorno. Esto incluye el diseño de estructuras flexibles que faciliten los procesos de adaptación.

Los equipos cooptados y autoorganizados tienden a eliminar las barreras comunicacionales características de las organizaciones convencionales. Tienden también a reducir el carácter estricto e imperativo de las organizaciones y a facilitar la comunicación espontánea y directa, de intensa participación y consenso. Estas características favorecen el cambio de estructuras piramidales a formas distintas que surgen en la organización.

El modelo fractal promueve las interrelaciones, pues integra el talento de los participantes en la creación de soluciones más eficientes y completas que la suma de las propuestas individuales. En esta integración, el trabajador encuentra un modelo en el que su aporte es no solo valorado, sino potenciado; por eso puede sentirse parte importante de un logro que va mucho más allá de su capacidad individual. Esta condición crea satisfacción y un sentido de pertenencia poco común en el entorno empresarial venezolano. ■

- *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.

## EL FUTURO DEL TRABAJO YA ESTÁ EN VENEZUELA

**Rubén Ángel**, consultor asociado sénior de Humana Consulting Global / ruben.angel@humanaconsulting.cl

**Susana Chu**, profesora del IESA / susana.chu@iesa.edu.ve

**En Venezuela se han adoptado prácticas de capital humano de avanzada, tales como flexibilidad laboral, ingresos «modelo lego» y «uberización» del trabajo. Estas prácticas laborales ofrecen oportunidades y desafíos, tanto para las organizaciones como para los trabajadores.**

«Venezuela viene del futuro». Esta frase se ha escuchado y usado en diferentes ocasiones para hacer referencia a la sensación de que eso que, en otras latitudes, es novedoso, en Venezuela «juro que ya lo había vivido», como dice la famosa canción de un cantautor venezolano. Que «Venezuela viene del futuro» también se observa en el ámbito de la gestión del capital social y humano. Como en todas las cosas, hay reales oportunidades y francos desafíos.

## Venir del futuro es...

### Flexibilidad laboral

Durante la pandemia, en Estados Unidos se acuñó la expresión «la gran renuncia»: millones de personas dejaron sus empleos, insatisfechas con lo que hacían o por los salarios que recibían. Pero en Venezuela esa renuncia masiva ya había ocurrido como consecuencia de la emigración, sobre todo entre 2016 y 2019.

Los primeros en irse fueron los profesionales con mayor posibilidad de insertarse en mercados laborales fuera del país. A la emigración se sumó la caída estrepitosa de la economía nacional, con pérdidas de ingresos en algunas empresas de hasta ochenta por ciento de las ventas y los clientes. La sensación de tierra arrasada no podía ser más real.

Cuando en 2022 la economía comenzó a mostrar signos de recuperación, aparecieron prácticas laborales «flexibles» en muchas organizaciones. Hoy en Venezuela es común que a las personas se las cambie de función o de posición según las necesidades de la organización, a cargos de menor o mayor responsabilidad, en áreas afines o no, y durante períodos prolongados o cortos. Esta movilidad se ha exten-

dido a las suspensiones de contrato y de relación laboral en función de los ingresos de las organizaciones: «Ven cuando tenga trabajo que ofrecerte y entonces podré pagarte»; «Ven por un trabajo con un ingreso menor que el del mes anterior porque “eso es lo que hay”». ¿Y la continuidad laboral? Eso es historia.

Ante el deterioro de los salarios, hay empleadores que permiten —siempre y cuando no haya conflicto de interés— hacer otras actividades por cuenta propia o con otros empleadores para mejorar el ingreso. Ese es un atractivo adicional de las ofertas laborales de la Venezuela de hoy.

¿Qué oportunidades ofrece esta mayor flexibilidad? La posibilidad de recolocar y transformar posiciones dentro de la organización, al tiempo que se aprovecha el talento de quienes ya conocen la organización y se promueven el compromiso, el reciclaje profesional (*reskilling*) y la mejora de las capacidades (*upskilling*).

### Ingresos «modelo lego» y «uberización» del trabajo

Otra consecuencia de venir del futuro es que, dados los bajos salarios, el trabajador promedio busca varias fuentes de ingresos. Para ello ofrece



Imagen: Dylan Nolte (Unsplash).

sus capacidades y talentos a varios empleadores o lleva adelante iniciativas complementarias. Esta tendencia tiende a normalizarse, pues muchos empleadores están conscientes de que no ofrecen salarios que cubran las necesidades del trabajador, pero pueden tener a una persona que resuelva y esté comprometida.

En organizaciones medianas y pequeñas hay funciones que se fueron al modelo «uberizado»: «Te llamo cuando te necesite, por un tiempo específico y para tareas específicas en el marco de una relación individual, no mediada por un tercero». Muchas personas ven en esta fórmula una alternativa de flexibilidad, especificidad y variedad con la que todos ganan.

¿La oportunidad? Apoyar estas prácticas y armonizarlas con una estrategia clara de la organización y su proyecto humano. Para ello es clave entender el fenómeno y asesorar al trabajador, de manera de aprovechar al máximo su experiencia y evitar que se sobrecargue.

## *Aprendizaje efectivo*

En Venezuela muchas personas se han visto en la necesidad de enfrentar nuevos desafíos sin tener el conocimiento, la habilidad o la experiencia que se necesitan. En estas condiciones, es valioso adquirir un nuevo aprendizaje que se transfiera efectivamente a un papel o una tarea. Esto ha ido sembrando la conciencia de la relación entre aprender nuevas habilidades y mejorar en el trabajo.

Sin embargo, el contexto no ayuda: las personas han tenido que asumir por su cuenta los costos de su entrenamiento, pues las partidas que las organizaciones destinan a adiestramiento han disminuido significativamente. De allí que las personas inviertan en aprendizaje de manera más consciente: la prioridad es la efectividad de lo que se aprende, para aplicarlo lo más rápidamente posible.

¿La oportunidad? Las organizaciones pueden entender mejor cómo sus trabajadores invierten en adquirir conocimientos y habilidades y recono-

cerles el tiempo y los recursos que destinan a ello. También pueden aprender de las nuevas habilidades y conocimientos de sus trabajadores.

## *Recomponer la ecuación esfuerzo-resultado*

La crisis de Venezuela redujo drásticamente el ingreso de la gran mayoría de las organizaciones. Este rápido deterioro ha condicionado la oferta de salarios y beneficios. Así, una práctica que se ha hecho común es ofrecer bonificaciones excepcionales y flexibles asociadas a la productividad. ¿Ganar más? Es posible, pero si se produce más, se vende más o se optimizan los costos. Ganar más dejó de ser un derecho automático: ahora se lo asocia con la utilidad y la eficiencia.

¿Qué oportunidad ofrece esta nueva lógica? La de fomentar una cultura que vincule los esfuerzos con los resultados. Es importante expresar claramente esta relación en los convenios y acuerdos colectivos.

En organizaciones medianas y pequeñas hay funciones que se fueron al modelo «uberizado»: «Te llamo cuando te necesite, por un tiempo específico y para tareas específicas en el marco de una relación individual, no mediada por un tercero».

**La contracara: venir del futuro también es...**

### ***Una cultura de mínimo esfuerzo, desánimo e «integridad flexible»***

En muchos ambientes laborales ha surgido una cultura de trabajo caracterizada por hacer lo mínimo, con desánimo y con menos deseo de asumir responsabilidades. El trabajo también significa, para muchos, una actividad hecha únicamente para cubrir necesidades básicas y sobrevivir.

Crisis como la de Venezuela han erosionado formas de interacción y códigos éticos. Otrora se asociaban las coimas, los pagos de favores y la superación de obstáculos administrativos con el sector

### **Ganar más dejó de ser un derecho automático: ahora se lo asocia con la utilidad y la eficiencia.**

público. Hoy se escuchan más historias que no discriminan entre organizaciones públicas o privadas que dan cuenta de la existencia de una «flexibilidad moral».

¿El desafío? Reconocer la integridad moral, castigar los desvíos sin medias tintas y fomentar una cultura que premie el buen proceder.

### ***Mercado laboral elástico***

Hoy se pagan con entera discrecionalidad distintos salarios y beneficios para los mismos cargos, sin tomar en cuenta lo que sucede en el mercado. Como consecuencia, las personas cambian frecuentemente de empleo. Del lado del empleador, todos quieren el mejor talento, pero no están dispuestos a pagar el precio relativo que ese talento vale. Del lado del trabajador, una mejor oferta salarial, por poca que sea la diferencia, lo decide a cambiar de empleo. Además, si una oferta inicial incluía ciertas bonificaciones y de manera unilateral se cambian, de inmediato surge la oportunidad de buscar otro empleo.

La crisis dejó también a muchos trabajadores capacitados y con excelente experiencia dispuestos a entrar al mercado laboral en cargos de niveles inferiores a los que desempeñaron años atrás, con los salarios que ofrece el mercado actual. Esta es otra fuente de movilidad y de empleos que se asumen a corto plazo.

¿El desafío? Diseñar una estrategia salarial y de beneficios que tome en cuenta el entorno y se adapte a él, y que sea coherente con el sistema de decisiones de la organización. También impli-

ca buscar asesoría técnica con expertos que tengan los datos y los métodos adecuados para calcular las remuneraciones. Dejemos de ser adivinos.

### ***Cortoplacismo***

Crisis como las de Venezuela desarrollan el instinto de sobrevivencia, de vivir el hoy, de cerrar los ojos, de no ver más allá del corto plazo. Hablar de estrategias a cinco años e ilusionarse con el futuro pueden ser fuentes de ansiedad. Es difícil entusiasmar: el futuro trae incredulidad y, en general, se evita pensar en él.

Gestionar el corto plazo ya tiene sus desafíos y, dada la volatilidad del entorno, se consume mucha energía y recursos cognitivos de cualquier tra-

bajador. Pensar, imaginar y construir el futuro es un esfuerzo adicional que agota y que convoca a muy pocos.

¿El desafío? Cultivar el liderazgo para movilizar voluntades y capacidades hacia el futuro que se desea construir. Los líderes están obligados a cumplir las promesas que hacen, a planificar y a sobrepasar las expectativas sin dejar de ver la realidad; pero también deben traspasar esa realidad para animar, convocar e ilusionar. Será vital mostrar logros y reflexionar sobre lo que se ha hecho.

### ***Nueva exclusión***

Después de una emigración sin precedentes, algunos venezolanos han comenzado a regresar al país. Por diversas razones, ese regreso ha creado desafíos de inclusión, pues han aparecido señales de discriminación entre quienes se fueron, quienes se quedaron y quienes regresaron. En este sentido, organizaciones de tamaño mediano y grande con muchos trabajadores comienzan a pedir ayuda para «reinsertar» a quienes están de vuelta.

¿El desafío? Desarrollar estrategias que permitan incorporar a quienes regresan y ayudar a quienes se quedaron y vivieron la peor parte de la crisis a ampliar su perspectiva sobre los emigrados y los retornados.

### ***Apartheid tecnológico***

Venezuela está entre los países con peor conexión a internet. Este es un indicador de la capacidad para insertarse en la nueva economía, basada en acceso a la red de

redes, entre otras cosas. Mientras que en otros países latinoamericanos un estudiante tiene acceso —desde su teléfono móvil y en cualquier lugar— a aplicaciones de inteligencia artificial generativa, la disponibilidad de esas aplicaciones es menor en Venezuela. Las dificultades para conectarse son mayores cuando se trata de desarrollar sectores específicos y de adquirir o renovar habilidades. En el ámbito tecnológico, Venezuela se ha quedado atrás.

¿El desafío? Ampliar el acceso a herramientas y experiencias tecnológicas. Ya hay empresas que ofrecen a sus trabajadores horas de conexión a internet para sus estudios. También los hijos de los trabajadores pueden ir a las instalaciones de la empresa a conectarse. Algunas transnacionales fomentan la participación de sus empleados en Venezuela en proyectos internacionales, de manera que tengan contacto con otras realidades y tecnologías. Toda ventana al mundo tiene valor.

### ***Volar con instrumentos***

Una dificultad adicional del mercado laboral venezolano es la escasez de información sobre los nuevos fenómenos. Para saber qué pasa en el mercado laboral se requiere agudizar la observación, conversar mucho, explorar hipótesis y contar con fuentes de datos para cotejar y crear conocimientos propios, sobre todo cuando varias fuentes pueden ser contradictorias.

¿El desafío? Potenciar las redes colaborativas para intercambiar información y mejores prácticas; buscar ventanas para aprender de lo local sin dejar de ver lo global; ampliar la intuición, indagar y dudar.

### **La sorprendente inteligencia colectiva**

La inteligencia es un ejercicio de adaptación que equilibra la acomodación y la asimilación al entorno, decía el ilustre psicólogo Jean Piaget. Las prácticas de gestión de capital humano de la Venezuela de hoy revelan la capacidad para mantener operativas a las organizaciones en las circunstancias y con los recursos disponibles.

Algunas de esas prácticas se adelantaron a la transformación que en todo el mundo experimentan las formas de trabajar. La invitación es a crear espacios para pensar acerca de sus implicaciones y su impacto, documentar las experiencias y aprender juntos. ■

# 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

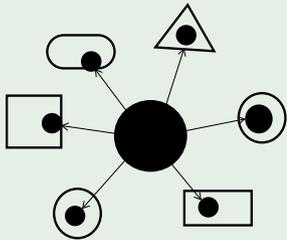
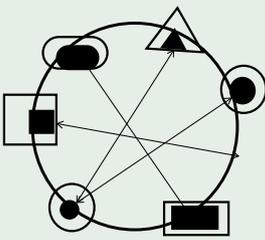
DESDE HACE CUATRO DÉCADAS los investigadores de la administración se han dado a la tarea de comprender las fuentes de ventajas competitivas de las empresas que logran trascender a sus entornos. Se han propuesto modelos y teorías para explicar el fenómeno (por ejemplo, la teoría de las contingencias, 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>

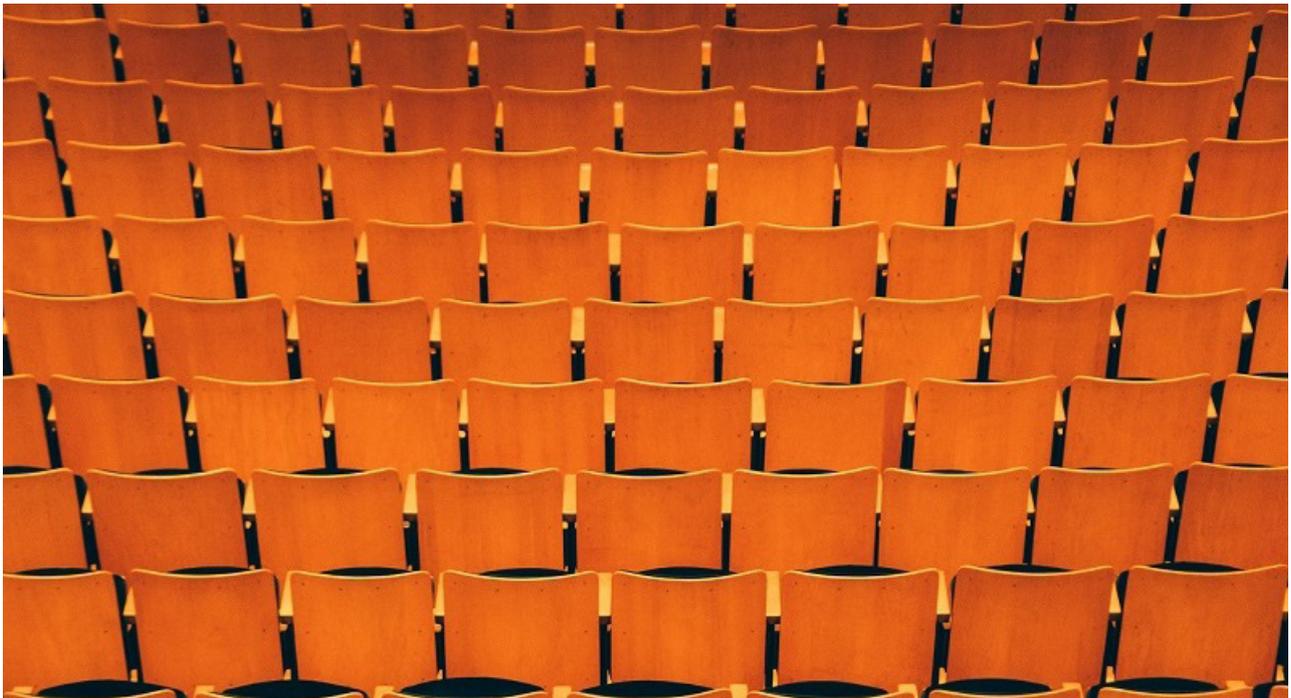
#### **Del liderazgo central al liderazgo periférico**

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 enfrentar 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 Minzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2005). *Strategy bites back*. Pearson Education Limited.
- 2 Birkinshaw, J., y Ridderstråle, J. (2017). *Fast/forward: 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., Koutsakas, 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.

# FRACTALIDAD: UNA ESTRATEGIA ANTIESCALA PARA UN MUNDO FRAGMENTADO

Las nuevas fuerzas disruptivas en el entorno empresarial global comprometen la supremacía: el tamaño de la empresa pareciera no ser determinante de éxito.

Las empresas responden con estrategias antiescala que permiten aprovechar la ventaja fractal: una nueva fuente de ventaja competitiva.

María Jesús Acosta  
y Aramis Rodríguez-Orosz

DESDE LA ÉPOCA de la Revolución Industrial en la segunda mitad del siglo XVIII hasta los tiempos de la economía digital moderna, el tamaño de la empresa ha sido, tradicionalmente, un factor determinante de éxito.

Pero, actualmente, al parecer producto de las fuerzas disruptivas que impactan el panorama empresarial global, podría estar en declive la importancia de que una empresa tenga una escala global. Entre estas fuerzas se encuentran:

1. Fractura del consenso del sector geopolítico: reforma por cambio climático, manejo de datos públicos y privados, regulación de empresas digitales, privacidad y localización de datos.
2. Digitalización: su impacto en la creación de valor muestra que no es necesario ser grande para desarrollar conocimiento e innovar.
3. Innovación de tecnología profunda: redefinir problemas, explotar ciencia y tecnología de forma inteligente e innovadora, y convergencia de dos o más tecnologías muy diferentes que produce respuestas inesperadas a problemas difíciles.

Frente a estas fuerzas disruptivas, las empresas están respondiendo mediante tres diferentes estrategias «antiescala»: 1) cambiar el foco hacia estrategias personalizadas en mercados individuales; 2) mirar hacia los «grupos de valor» en rápido crecimiento, conocida como «ventaja de borde»; y 3) acercarse a los modelos de aprendizaje impulsados por la inteligencia artificial (IA) para producir conocimiento a partir de datos locales. La confluencia de estas estrategias parece la mejor vía para aprovechar lo que se conoce como «ventaja fractal»: una nueva y poderosa fuente de ventaja competitiva.

## Ventaja local: piensa localmente y actúa globalmente

Las empresas de hoy necesitan manejar la paradoja local-global: mientras mejor sea el enfoque en los mercados locales, mayor será el éxito global. Esto implica más selectividad —dónde y contra quién competir— e inteligencia para reducir de tamaño en algunos mercados locales e incluso retirarse de otros.

La nueva estrategia no significa que la empresa en su totalidad deba reducirse. Al contrario, consiste en ampliar su escala y crecer en sus mercados locales; la clave es que replique sus logros en tantos mercados como le sea posible. Revertir la estrategia conocida de implantar ideas globales en mercados locales y adoptar la estrategia fractal será clave para lograr un crecimiento rentable en los próximos años.

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

### Comparación de modalidades de ventajas competitivas

Dimensión	Ventaja de escala	Ventaja fractal
Modelo operativo	Global a escala	Local a velocidad
Ritmo	Lento: productos grandes que cambian lentamente	Rápido: múltiples soluciones personalizadas de rápida evolución
Foco estratégico	Maximizar ingresos de la cartera actual, enfoque en la eficiencia de la producción, ciclo de vida del producto	Grupos de valor, trabajo proactivo con clientes para desarrollar nuevas soluciones, ciclo de vida de la experiencia del cliente
Fuente de conocimiento	Macrodatos, grandes bancos de datos como fuente de ventaja competitiva, curva de escala	Datos inteligentes (IA), modelos de aprendizaje de datos inteligentes, curva de aprendizaje
Crecimiento	Crecimiento incremental de activos impulsado por el centro de la empresa	Crecimiento exponencial del conocimiento local
Usuarios	Empresas de larga data: últimos 100 años (escala),   últimos 50 años (alcance global)	Empresas emergentes, unicornios, empresas con elementos fractales

Un ejemplo de empresa que ha basado su estrategia de crecimiento en la ventaja local es Arrival (<https://arrival.com/>), fundada en el Reino Unido y dedicada a la producción de vehículos eléctricos. Arrival innova tanto en productos (diseño) como en procesos para combatir los efectos de la crisis climática. La empresa está construyendo una ventaja local en cada mercado al que llega: fabrica volúmenes pequeños de vehículos para los clientes locales en microplantas que pueden aumentar rápidamente de tamaño en el Reino Unido y, eventualmente, otros mercados. La innovación en diseño incorpora la utilización de materiales disponibles localmente; en cuanto a producción, utiliza tecnología de impresión 3-D para el moldeado de la carrocería, lo que requiere muchísima menos utilización de activos. Con estas innovaciones, Arrival espera ofrecer servicios y soluciones que desafían a sus rivales locales.

#### La ventaja de borde: aprovechar grupos de valor

Durante años, las empresas globales han destacado la importancia de las ventajas de la escala en sus negocios principales; su lema es «beneficio desde el centro». Pero frente a un entorno cada vez más fragmentado, dominado por la digitalización y la innovación de tecnología profunda, surgen

los «grupos de valor»: nuevas oportunidades de crecimiento en el borde de cada industria.

Las empresas globales, marcadas por un ritmo lento y centradas en su negocio principal, propician que empresas nuevas, pequeñas, locales de ritmo rápido y especializadas, tomen ventaja de estos grupos de valor. Acercarse a esa frontera implica desarrollar nuevas habilidades, empresas aliadas que puedan contribuir a la experiencia total del cliente y, no menos importante, enfrenar nuevas empresas de cualquier tamaño que adoptan un enfoque fractal.

Tal es el caso de Apple, que se ha unido a la contienda de servicios digitales y de entretenimiento en el sector automovilístico, un mercado de cinco billones de dólares, lo cual demuestra que el futuro está en constante evolución tanto en el centro como en el borde.

#### La ventaja de los datos inteligentes: curva de la experiencia sobre curva de la escala

Desde el surgimiento hacia la década de los noventa del término «macrodatos», las empresas han creado bases de datos siguiendo la premisa de que a mayor cantidad de datos acumulados, mayor potencial de conocimiento e innovación para crecer y triunfar en el mercado. Pero la realidad indica que hasta un 55 por ciento de los datos de una empresa son «oscuros», no cuantificados y no utilizados. También ha quedado demostrado que contar con un menor volumen de datos que un competidor ya no es tan desventajoso: es más importante la «experiencia» que la «escala».

La computadora Deep Blue de IBM venció al campeón mundial de ajedrez Garry Kasparov luego de procesar los movimientos ganadores de grandes maestros. Basada en este mismo principio, hace ocho años AlphaGo de Google DeepMind venció a Lee Se-dol, campeón surcoreano del juego de estrategia go, luego de estudiar más de 100.000 juegos humanos. Más recientemente, DeepMind pretende descifrar cómo más de cien millones de estructuras proteicas pliegan sus cadenas de aminoácidos de forma tridimensional, algo que podría acelerar el proceso de descubrimiento de fármacos. Para ello DeepMind empleará AlphaFold, un algoritmo de aprendizaje profundo, entrenado con 180.000 estructuras proteicas conocidas.

Frente a un entorno fragmentado el enfoque fractal requiere la experiencia sobre la escala. Esto significa que la curva de escala (beneficio de la empresa a medida que acu-



Imagen: Piro / Pixabay.

## Características compartidas por empresas fractales y unicornios

Dimensión	Unicornios	Fractales
Modelo de negocio	Foco en tecnología y medios digitales como elemento clave y espacio para crear nuevos modelos	Dinamismo con base en interacción digital, tecnologías de confianza y verificación, confianza sistémica en la red empresarial
Tipo de iniciativa empresarial	Iniciativa radical, disruptiva en su industria	Propuesta ajustada al mercado, agilidad en la identificación de grupos de valor
Crecimiento	Pensados localmente para operar globalmente	Foco en mercados locales para garantizar el éxito global
	Papel clave de inversionistas ángeles y capitales de riesgo como fuentes de financiamiento (capital privado)	Capital público o privado (acorde con la etapa del negocio)
Talento humano como ventaja competitiva	Alto perfil académico y experiencia laboral (local/internacional) de fundadores o cofundadores	Experiencia laboral previa de miembros del equipo, transmisión de conocimiento en el equipo gracias a mejoras en los procesos y solución de problemas en conjunto

mula datos) es menos importante que la curva de experiencia (beneficio de la empresa a medida que acumula experiencia con modelos de datos inteligentes).

### Coincidir en lo fractal

La ventaja local, la ventaja de borde y el modelo de aprendizaje de datos inteligentes pueden verse como virtudes de la fractalidad organizacional. Estas estrategias permiten a las empresas elaborar propuestas a imagen y semejanza de cada mercado, desarrollar velocidad y capacidad de respuesta en el borde con una meta estratégica de ganar clientes locales o micromercados, y establecer un liderazgo local poderoso.

Las empresas capaces de cambiar continuamente al ritmo de la complejidad de su entorno se rigen por estos principios de la fractalidad. En las empresas fractales prevalecen las interacciones antes que las jerarquías, los microactivos flexibles son más útiles que los grandes activos fijos, el liderazgo que las mueve es más periférico que central, sus flujos son multidireccionales y no bidireccionales, y la confianza digital está sobre la obtenida por acuerdos contractuales.

En la búsqueda de empresas que puedan mostrar la aplicación de principios y ventajas de fractalidad organizacional se puede poner la lupa en las llamadas «unicornios». Una empresa es unicornio cuando alcanza una valoración de mil millones de dólares en menos de diez años. Estas empresas encuentran un modelo de negocio y escalan rápidamente.

En Latinoamérica destacan, por ejemplo, Kavak (México, 2016, fundada por venezolanos), DLocal (Uruguay, 2016), iFood (Brasil, 2011), Rappi (Colombia, 2015), Credits (Brasil, 2012), QuintoAndar (Brasil, 2013), Tiendanube (Argentina, 2010), Wildlife Studios (Brasil, 2011), Vercel (Argentina, 2015), Ualá (Argentina, 2017), Bitso (México, 2014), Loft (Brasil, 2018). Estas empresas forman parte de los 36 unicornios identificados para 2023. Este tipo de empresas ha despertado la inquietud de los investigadores por conocer los elementos que tienen en común, por su rápido crecimiento y alta valoración en América Latina.

Un estudio conducido por investigadores de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile en 2022, luego de analizar los once unicornios más recientes en la región para ese año, identificó las siguientes características compartidas:

1. Modelo de negocio con base en tecnología y medios digitales como elemento clave (principio de diseño fractal).
2. Iniciativas radicales, disruptivas en sus industrias (propósito fractal).
3. Pensadas localmente para operar globalmente (estrategia fractal)
4. Papel clave de inversionistas ángeles y capitales de riesgo como fuentes de financiamiento.
5. Alto perfil académico y experiencia laboral de sus fundadores o cofundadores (prevalencia de la curva de aprendizaje como fuente de conocimiento de la ventaja fractal).

Las empresas globales, marcadas por un ritmo lento y centradas en su negocio principal, propician que empresas nuevas, pequeñas, locales de ritmo rápido y especializadas, tomen ventaja de estos grupos de valor.

## UN EJEMPLO DE EMPRESA FRACTAL VENEZOLANA

Cashea es una empresa de tecnología financiera (*fintech*) fundada en 2021 por Pedro Vallenilla (emprendedor tecnológico especializado en cobranzas con Celektia), Ramón Lange (miembro del unicornio colombiano Rappi) y Nicolás Curat (ingeniero informático especialista en inteligencia artificial y aprendizaje automático). Cashea podría tener principios de fractalidad organizacional.

En Venezuela, un país donde las oportunidades de crédito al consumo son casi inexistentes, Cashea ha identificado grupos de valor en los bordes del mercado financiero venezolano; específicamente, las comunidades más vulnerables con ingresos inferiores a 300 dólares mensuales, donde se encuentra el 85 por ciento de su clientela. Según Pedro Vallenilla, uno de cada diez venezolanos «tiene Cashea en sus bolsillos».

Esta oportunidad de crecimiento también ha beneficiado a sus relacionados: ha permitido a más de 450 tiendas de diversos productos y servicios incrementar tanto la venta (conversión de visitantes en clientes) como su rentabilidad (sin crear riesgos de morosidad). A los usuarios Cashea les ha permitido acceder a los productos que necesitan. En el año 2023, Cashea, que arrancó en Caracas, extendió sus operaciones a nueve estados en Venezuela.

El ritmo rápido y la curva de aprendizaje como fuente de conocimiento son resultados de la experiencia en manejo de datos de Pedro Vallenilla, adquirida en la fundación de Elemétrica (una empresa de análisis de datos) y en su paso por Nubank Santander (una empresa que en 2021 tenía una cartera de 3.800 millones de dólares en créditos al consumo).

El manejo inteligente de datos le permite a Cashea desarrollar sistemas de evaluación de créditos y procesos de cobranzas para millones de usuarios con tasas de morosidad que compiten con las mejores instituciones financieras de Latinoamérica y el mundo.

El foco estratégico de Cashea es el ciclo de vida de la experiencia del cliente. Esto se evidencia, entre otros aspectos, en su programa «Todos somos embajadores», en el que cada colaborador de Cashea pasa una semana al año en las tiendas para estar en contacto directo con los clientes, reforzar la cultura de servicio e identificar potenciales soluciones.

Un factor de éxito para toda empresa es mantenerse «pertinente» no solo para el mercado, sino también para sus colaboradores e inversionistas. La pertinencia no vendría asociada al tamaño de la empresa, sino a su capacidad para utilizar plataformas que le permitan atender mercados globales, sin necesidad de contar con numerosos puestos de trabajo, como lo han demostrado Uber, Lyft y Airbnb.

Tres principios permiten mantener la pertinencia:

1. Jerarquía plana y cultura de que «la mejor idea gana» (liderazgo periférico: interacciones antes que jerarquías, propuestos en el modelo fractal).
2. Comunicación abierta (democratización de los datos propuesta en la organización fractal).
3. Inclusión desde el sentido de pertenencia hasta la participación en decisiones clave (autonomía, sentido y reciprocidad como pilares de la organización fractal).

Sea de forma premeditada —con la decisión de iniciar la transformación del modelo escalar al modelo fractal— o intuitiva —producto del «pivotaje» organizacional— las empresas que logran agilidad en sus procesos de adaptación a

**El proceso de creación de «ventajas fractales» dependerá de las diferentes fuerzas disruptivas en los mercados particulares donde operan las empresas. Si bien no existe una fórmula única para crearlas, sí existen algunas prácticas que pueden ponerse en marcha para avanzar hacia resultados superiores.**

entornos complejos emplean la ventaja fractal como nueva estrategia antiescala para competir. El proceso de creación de «ventajas fractales» dependerá de las diferentes fuerzas disruptivas en los mercados particulares donde operan las empresas. Si bien no existe una fórmula única para crearlas,

sí existen algunas prácticas que pueden ponerse en marcha para avanzar hacia resultados superiores.

Promover un pensamiento diferente, no sujeto o delimitado por jerarquías, trabajar proactivamente de la mano con el cliente para crear nuevos productos/servicios (y ser dueños del ciclo de vida de la experiencia con el cliente) y fomentar la comunicación efectiva de información e ideas en la organización (y delegar las decisiones en los equipos que están más cerca del cliente) son iniciativas clave para la creación de ventajas fractales. Ejecutar estrategias fractales no es una decisión fácil para los presidentes de empresas, pero los cambios acelerados del entorno indican que deben estar preparados y dispuestos a abandonar el enfoque de escala que los llevó a éxitos pasados. 

## NOTAS

1. 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>
2. Bhattacharya y otros (2021).
3. 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>
4. Bhattacharya y otros (2021).
5. Bhattacharya y otros (2021).
6. Bhattacharya y otros (2021).
7. Bhattacharya y otros (2021).
8. Bhattacharya y otros (2021).
9. Splunk (2024). *The state of dark data*. [https://www.splunk.com/en\\_us/form/the-state-of-dark-data.html](https://www.splunk.com/en_us/form/the-state-of-dark-data.html)
10. Bhattacharya y otros (2021).
11. Bhattacharya y otros (2021).
12. Acosta, M. y Rodríguez-Orosz, A. (2024). La ventaja fractal: piensa localmente y actúa globalmente. *Debates IESA*. <https://www.debatessiesa.com/la-ventaja-fractal-piensa-localmente-y-actua-globalmente/>
13. Startupeable (2022, 23 de diciembre). *Ranking actualizado de unicornios latinoamericanos*. <https://startupeable.com/unicornios-latinoamericanos/>
14. Lezana, B., Guede, B. y Cancino, C. A. (2022). Características de emprendimientos unicornios en América Latina. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 10(3), 32-50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7054342>
15. Fenwick, M. y Vermeulen, E. (2015). The new firm: Staying relevant, unique and competitive. *European Business Organization Law Review*, 16(4), 595-623. <https://doi.org/10.1007/s40804-016-0040-4>
16. Fenwick y Vermeulen (2015).
17. Bhattacharya y otros (2021).

# INNOVADORAS FRACTALES: LA PARADOJA DE LO GLOBAL Y LO LOCAL

Las «innovadoras fractales» son empresas que han revolucionado el proceso de innovación al gestionar la paradoja de un diseño global rentable con una costosa personalización local. Para ello emplean soluciones que satisfacen las necesidades presentes y anticipan las futuras a precios competitivos.

María Jesús Acosta  
y Aramis Rodríguez-Orosz

UN TIPO DE EMPRESAS que ha pasado del enfoque de «producción de producto» al de «entrada del cliente» —que permite cuadrar el círculo de un diseño global rentable con una costosa personalización local—, es el de las llamadas «innovadoras fractales». Son organizaciones que han revolucionado el proceso de innovación al diseñar soluciones versátiles, asegurar un equipo de diseñadores con habilidades especiales para manejar las tensiones, aplicar la innovación abierta creando soluciones de forma colaborativa e incluso asociándose con sus clientes, recurrir a innovadores externos (para diseñar nuevos servicios, funcionalidades y aplicaciones), trasladar sus equipos de desarrollo centralizados a los mercados locales clave y centrarse en el rendimiento del capital empleado.

## Fractalidad empresarial: del diseño global a la personalización local

Las nuevas fuerzas disruptivas en el entorno empresarial global han retado la forma de innovar de las empresas globales. Atrás ha quedado la fórmula de éxito de crear productos globales para satisfacer las necesidades «promedio» de clientes globales. En la actualidad, el mercado global parece estar formado por un sinfín de pequeños mercados «locales» en rápido y constante cambio en los que los clientes buscan soluciones personalizadas.

Las empresas fractales se caracterizan por ser dinámicas, estar conectadas digitalmente y contar con un enfoque de innovación de «entrada del cliente», lo que les permite una capacidad de innovación replicable o fractal. Estas empresas están logrando el éxito comercial no solo porque responden a las necesidades presentes, sino también porque se anticipan a las necesidades futuras.

## La innovación fractal: ¿cómo desarrollarla?

Avanzar hacia el modelo de innovación fractal requiere considerar cinco dimensiones clave:

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

## Modelo de las innovadoras fractales

Dimensión	Atributos	Resolución de paradoja
Liderazgo	Ambidestro, pensamiento paradójico, innovación fractal asumida como misión personal del presidente y la directiva.	Explotar-explorar
Cultura	Empresa local veloz: traspaso del poder a equipos locales en la interfaz con el consumidor, crecimiento exponencial del conocimiento local e identificación de los grupos de valor (emergentes y futuros).	Global a escala-local veloz
Estrategia	Clara y alineada con la misión de innovación: identificación de los grupos de valor emergentes y previsión de sus necesidades futuras.	Presente/Futuro
Inversión	Inversión en innovación disruptiva como prioridad estratégica e incorporación de la inteligencia artificial como impulsora de transformación del proceso innovador.	Opción/Prioridad
Procesos	Recalibración del proceso de innovación: versatilidad, incorporación de arquitectos de soluciones, aplicación de innovación abierta y foco en el rendimiento del capital empleado y el margen bruto.	Fijo/Versátil Extremos/Equilibrio Control/Colaboración Costo fijo global/Costo de desarrollo local

1. Asegurar que el presidente y el directorio de la organización adopten una nueva mentalidad que deje a un lado el desarrollo de productos para dar paso a la solución de los problemas de sus clientes. Se requieren líderes de vanguardia, ambidestros, con energía y determinación para llevar a cabo los cambios necesarios.
2. Desarrollar una «cultura de empresa local veloz», caracterizada por tres elementos clave: 1) traspaso del poder del centro —cúpula corporativa— a la periferia o equipos locales en la interfaz del consumidor, 2) adopción de un ritmo operativo rápido y 3) énfasis en las ventajas resultantes del crecimiento exponencial del conocimiento local. Estos elementos impulsan un poderoso paradigma cultural que impacta en la forma de pensar y actuar de la empresa.
3. Contar con una estrategia clara que combine la prospectiva y el conocimiento para identificar los principales grupos de valor emergentes de hoy y mañana, mientras se mantiene la atención a los cambios de las fuentes de ventajas competitivas: una estrategia clara alineada con la misión de la innovación.

## NOVO NORDISK: LA EMPRESA MÁS VALIOSA DE EUROPA CON ATRIBUTOS DE INNOVADORA FRACTAL

El fabricante farmacéutico danés Novo Nordisk A/S se convirtió en la empresa más valiosa de Europa en septiembre de 2023, con una capitalización de mercado que alcanzaba 580.450 millones de dólares, un valor que supera el de la empresa francesa de moda Louis Vuitton Malletier. En el mundo, Novo Nordisk A/S ocupó la posición número 14, debido a la demanda de sus medicamentos para la diabetes y la pérdida de peso Ozempic y Wegovy. Este último, recientemente aprobado por la FDA para una nueva indicación en la reducción del riesgo de ataques cardíacos y aprobado en China para el control de peso, podría convertirse en un impulsor de ingresos aún mayor para esta compañía.

La farmacéutica asumió el riesgo de investigar en la línea de fármacos contra la obesidad, por ser uno de los factores de riesgo modificables más importantes, que ha tenido un efecto transformador para los pacientes, el personal médico, los servicios sanitarios y, muy especialmente, para la empresa, que logró la hazaña de duplicar su capitalización de mercado.

La iniciativa de innovación abierta Compound Sharing ofrece una selección de excelente calidad de nuevos análogos de péptidos y proteínas, así como anticuerpos de forma gratuita para la investigación preclínica de científicos y curiosos de todo el mundo. Están convencidos de que la innovación abierta es una forma de facilitar el conocimiento, mediante la construcción de una comunidad fuerte y diversa de académicos, colegas industriales, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro, para convertir las ideas innovadoras en soluciones médicas de forma más rápida y eficaz. Con más de cien centros de investigación y desarrollo (I&D) en todo el mundo y más de 27 convenios firmados solo en 2023, Novo Nordisk A/S se asocia con los principales científicos, instituciones académicas y médicas, empresas emergentes de tecnología, innovadores en biotecnología y empresas farmacéuticas para convertir ideas audaces en soluciones innovadoras «disponibles para pacientes de todo el mundo».

La investigación de Novo Nordisk se orienta según las necesidades de los pacientes y los médicos, así como las recomendaciones de las autoridades sanitarias. Sus centros de I&D en el mundo proporcionan el mejor entorno científico para el descubrimiento de medicamentos innovadores; su excelente rendimiento sobre el capital empleado (ROCE, en inglés) —un 74,8 por ciento en septiembre de 2024— promueve el acceso de sus terapias a los pacientes de todo el mundo, y aumenta sus beneficios por volúmenes de venta. El objetivo del laboratorio danés es evitar que más de cien millones de personas desarrollen diabetes tipo 2 para el año 2045.

## REFERENCIAS

- 1 Alphaspread (2024, 29 de septiembre). *Novo Nordisk A/S. Return on capital employed*. <https://www.alphaspread.com/security/nyse/nvo/profitability/ratio/return-on-capital-employed>
- 2 Daly, L. (2023, abril 6). *The largest companies by market cap in 2024. The Motley Fool*. <https://www.fool.com/research/largest-companies-by-market-cap/>
- 3 Novo Nordisk (2024). *Open innovation*. <https://www.novonordisk.com/content/nncorp/global/en/partnering-and-open-innovation/open-innovation.html>
- 4 Oi, M. (2023, septiembre 5). *Novo Nordisk, la farmacéutica danesa que se convirtió en la compañía más valorada de Europa gracias al éxito de una inyección para bajar de peso*. BBC. <https://www.bbc.com/mundo/articulos/c7257gn3712o>



Imagen: Gerd Altmann / Pixabay.

4. Invertir en innovación disruptiva, con prioridad en la inversión en inteligencia artificial generativa, que tiene un gran potencial para transformar el proceso de innovación, diseñar nuevos modelos de negocios y nuevos productos y servicios, y dirigir los recursos hacia una serie de oportunidades con posibilidades reales de ganar y crear nuevos mercados. Como expresa Eric Schmidt, expresidente y director ejecutivo de Google, «la razón principal por la que la innovación ahora brinda una ventaja tan enorme es que engendra más innovación».
5. Recalibrar el proceso de innovación: abandonar el «enfoco de producción de producto» para adoptar uno de «enfoco de entrada del cliente» requiere ejecutar cuatro cambios estratégicos: nueva estructura (diseñar soluciones versátiles de varios niveles), nuevas personas (incorporar arquitectos de soluciones), nueva mentalidad (adoptar la innovación abierta) y nueva economía (centrarse en el rendimiento del capital empleado y no solo en el margen bruto). La recalibración permite manejar la paradoja «producto global rentable-solución local costosa».

***Nuevas estructuras (versatilidad): un giro hacia rapidez, rentabilidad e independencia***

Pasar de una estructura de producto fija y global (integrada) a una versátil y localizada permite a los diseñadores tomar decisiones rápidas sobre cuáles piezas/componentes de un producto o servicio deben producirse globalmente y cuáles deben diseñarse para una rápida personalización y adaptación local. La clave es trabajar con diseñadores externos del mercado local que están en contacto directo con los clientes, una estrategia que se traduce en rapidez, rentabilidad e independencia. La versatilidad está haciendo que las innovadoras fractales les ganen la batalla a sus competidores globales, gracias a sus soluciones a la medida de los clientes.

Un ejemplo de ello es la arquitectura de tres niveles utilizada en el diseño de vehículos eléctricos, que facilita la producción local y global de diferentes partes del vehículo. Así, la «capa de presentación» relacionada con la interfaz de usuario (como las pantallas), puede fabricarse localmente para responder a las preferencias y necesidades del mercado local; la «capa de aplicación» relacionada con los sistemas de procesamiento de datos y control del vehículo puede

**Atrás ha quedado la fórmula de éxito de crear productos globales para satisfacer las necesidades «promedio» de clientes globales.**

desarrollarse globalmente para asegurar estandarización y calidad uniforme; la «capa de datos» relacionada con el almacenamiento y la gestión de datos puede producirse en diferentes regiones de acuerdo con la disponibilidad de recursos y la capacidad de producción. Esta estrategia no solo optimiza la cadena de suministro: también aporta rapidez, rentabilidad e independencia para responder a las demandas del mercado local y sus regulaciones.

***Nuevas personas (arquitectos de soluciones): el arte de diseñar gestionando las tensiones***

Las soluciones fractales requieren un equipo de diseñadores con habilidades especiales para manejar las tensiones entre los equipos de investigación y desarrollo (cuyo foco es la tecnología y la calidad), gestión de productos (satisfacción del cliente local) y finanzas (reducción de costos). El manejo de concesiones para lograr el equilibrio deseado es la tarea clave de estos equipos.

Formar un equipo de arquitectos de soluciones permite responder preguntas difíciles en relación con factores como velocidad-tiempo de respuesta al cliente, necesidades actuales-impacto sobre la rentabilidad del producto/servicio y ne-

## LOS DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN: HABLAN LOS GERENTES

Los líderes de las empresas ganadoras centran sus esfuerzos en desarrollar un fuerte vínculo entre la estrategia empresarial y la estrategia de innovación, para ampliar la brecha con sus competidores, que tratan de avanzar más allá de las mejoras incrementales.

La Encuesta de Innovación BCG 2024 mostró que, para el 83 por ciento de los altos ejecutivos, la innovación se ubica entre sus tres principales prioridades y que el 97 por ciento de los sistemas de innovación «requieren que se los recalibre». Al preguntar sobre los desafíos que enfrenta la innovación, para el 52 por ciento el principal es una estrategia poco clara o muy amplia, seguido por el costo del capital (47 por ciento) y las limitaciones de talento (44 por ciento). Lamentablemente solo el 30 por ciento de los encuestados planea revisar sus estrategias de innovación.

Las empresas ganadoras preparadas para innovar fortalecen sus plataformas y prácticas de innovación mediante el acceso a capacidades y experiencia fuera de sus muros. Son más decididas en la definición de fusiones y adquisiciones, se hacen de liderazgo y talento con capacidades demostradas para innovar e incorporan la asesoría de expertos en innovación en el proceso de análisis y definición de objetivos.

### REFERENCIAS

- 1 Manly, J., Ringel, M., MacDougall, A., Harnoss, J., Wolke-Perten, J., Backler, W., Gjerstad, K., Kimura, R., Viner, B. (2024, 4 de junio). *Innovation systems need a reboot*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot>
- 2 Manly, J., Ringel, M., MacDougall, A., Cornock, W., Harnoss, J., Apostolatos, K., Baeza, R., Kimura, R., Ward, M., Viner, B., Izare, J.-M. (2023, 23 de mayo). *Reaching new heights in uncertain times*. Boston Consulting Group. <https://web-assets.bcg.com/ce/5086fbbf79/bcg-most-innovative-companies-2023-reaching-new-heights-in-uncertain-times-may-2023.pdf>

cesidades futuras—disminución de la obsolescencia temprana y aumento de costos iniciales. Encontrar respuestas a estas preguntas requiere un pensamiento paradójico que resuelva las pujas de los competidores internos y determine el potencial ganador de la oferta al cliente.

### *Nueva mentalidad (innovación abierta): del control al diseño colaborativo*

Las empresas fractales son innovadoras abiertas que crean soluciones colaborativas; para ello, forman equipos con sus clientes, se asocian con otros innovadores y descentralizan sus

## Las empresas fractales se caracterizan por ser dinámicas, estar conectadas digitalmente y contar con un enfoque de innovación de «entrada del cliente», lo que les permite una capacidad de innovación replicable o fractal.

equipos de desarrollo. De esta forma, en vez de actuar con un enfoque controlador —decidiendo lo que sus clientes necesitan— crean soluciones con un enfoque de múltiples aportes.

Las innovadoras fractales, mediante la creación de centros digitales de atención al cliente, impulsan procesos de «cocreación» con sus clientes, con base en información en tiempo real que les permite mejorar sus soluciones actuales y diseñar nuevas anticipándose al futuro; también se pueden mejorar las soluciones prototipo de producto mínimo viable (MVP), gracias a la realimentación de los clientes recibida de forma digital.

Las innovadoras fractales están abiertas a innovadores externos para diseñar nuevos servicios, funcionalidades y aplicaciones. SAIC Motor, el mayor fabricante de vehículos chinos, logró cambiar el papel de los automóviles de simples elementos de transporte a terminales de movilidad inteligente, gracias a su asociación con el líder digital chino Alibaba. El resultado fue Banma, una plataforma digital abierta de información y entretenimiento que ofrece una experiencia de cliente inigualable impulsada por la innovación, que se ha convertido en la solución de internet predeterminada de los vehículos chinos.

Las innovadoras fractales descentralizan sus equipos de diseño y los acercan a mercados locales clave para emprender desarrollos en tiempo real. Con base en información local, pueden ajustar sus soluciones presentes y anticiparse a las futuras.

Importantes empresas globales han aprovechado la innovación abierta. La primera regla de innovación para Google es: «La innovación viene de cualquier parte». Así, fomenta intercambios con empresas emergentes que son adquiridas o financiadas por Google Ventures. Apple, mediante la adquisición de Beats Electronics y Shazam, ha mejorado sus ofertas en música y reconocimiento de audio. Samsung ha creado centros de innovación abierta en Silicon Valley. P&G, con su programa Connect + Develop, desarrolló el exitoso detergente líquido Tide Pods. Netflix, mediante el desafío Netflix Prize, mejoró su algoritmo para incrementar su capacidad de recomendación. Tesla, por su parte, abrió sus patentes para acelerar la innovación en tecnología de baterías para vehículos eléctricos.

### *Nueva economía (rendimiento del capital empleado): medir los resultados de la empresa*

En la economía de la innovación fractal, la empresa considera no solo el margen bruto, sino también el rendimiento del capital empleado (ROCE). Esta medida, aunque limita la posibilidad de repartir el costo fijo entre el número de unidades producidas a escala global, permite a las empresas capitalizar costos de desarrollos locales y, así, lograr precios más competitivos y aumentar los potenciales beneficios de mayores volúmenes de venta. De esta forma se logra ofrecer soluciones personalizadas a diferentes mercados de alto potencial, flexibles e innovadoras para anticiparse a las necesidades futuras y con precios competitivos. La economía de innovación fractal permite a las empresas ser más resilientes y competitivas en un mundo cada vez más complejo y fragmentado. **■**

### NOTAS

- 1 Bhattacharya, A., Lang, N., Verma, S., Bürkner, H-P. (2023a, 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>
- 2 Manly, J., Ringel, M., MacDougall, A., Cornock, W., Harnoss, J., Apostolatos, K., Baeza, R., Kimura, R., Ward, M., Viner, B., Izare, J.-M. (2023, 23 de mayo). *Reaching new heights in uncertain times*. Boston Consulting Group. <https://web-assets.bcg.com/ce/5086fbbf79/bcg-most-innovative-companies-2023-reaching-new-heights-in-uncertain-times-may-2023.pdf>
- 3 Bhattacharya, A., Bürkner, H-P., Verma, S., Hemerling, J. (2023b, 22 de noviembre). *Is your culture ready for a fractal redesign?* Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2023/is-your-culture-ready-to-become-a-fractal-organization>
- 4 Manly y otros (2023).
- 5 Manly y otros (2023).
- 6 Bhattacharya y otros (2023a).
- 7 Bhattacharya y otros (2023a).
- 8 Bhattacharya y otros (2023a).
- 9 Bhattacharya y otros (2023a).
- 10 Bhattacharya y otros (2023a).

## Venezuela: la necesidad de tener buenas instituciones para hacer buenos negocios

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

**Venezuela tiene dos retos: reconstruir sus instituciones y desarrollar políticas de sostenibilidad y nuevas formas de energía que aprovechen sus riquezas naturales.**

**E**l intento de asesinar a Donald Trump el pasado 13 de julio es un síntoma de inestabilidad y pérdida de valores de tolerancia y de civilidad, no solo en Estados Unidos, sino en todo el mundo. Esta clase de hechos tiene fuerte impacto negativo en las sociedades y sus instituciones. Así lo entienden los líderes de distinto signo que repudiaron lo ocurrido y se expresaron públicamente contra la violencia, política y de cualquier clase.

Comportamientos tan reprochables como atentar contra la vida ajena tiene repercusiones en el ámbito social y humano, y también en lo económico y en la esfera de los negocios. Por ejemplo, grandes potencias mundiales han elegido al continente americano como uno de sus principales destinos de inversión para los próximos años, justamente por considerarla, en términos generales, lejana a las inestabilidades que ocurren en otros continentes.

Las dos guerras en curso —la de Rusia-Ucrania y la de Israel-Hamás— han trastocado el escenario del comercio mundial, en especial la primera. Ante ese panorama, América se ha vuelto de interés para quienes quieren proteger su dinero o invertir.

América Latina, en particular, debe tener mucho cuidado de mantener su respeto a las instituciones, su civilidad y valores, para no ahuyentar el dinero bien habido. Como se dice en el mundo de las empresas, «el dinero mira donde hay estabilidad». Las empresas no quieren sobresaltos en sus inversiones.

Nadie va a dejar de invertir en Estados Unidos, que sigue siendo la primera potencia mundial, y menos por el atentado contra Trump. Pero sí es una alerta de que es necesario retomar el camino de la cordura cuanto antes; también en América Latina.

En esta parte del mundo, lamentablemente, la corrupción, el narcotráfico y los atentados contra las instituciones —recuérdese el asalto de miles seguido-

res del exmandatario Jair Bolsonaro al Congreso de Brasil, cuando Lula da Silva asumió el poder— se han vuelto moneda corriente. La expresión «a río revuelto, ganancia de pescadores» se aplica solamente para el dinero golondrina, de corto plazo o turbio, pero no para los capitales que hacen crecer a los países. Así lo afirman siempre los economistas.

Las principales potencias —como China, Alemania, Francia, Reino Unido, entre otras— están dispuestas y necesitan invertir en países que tengan

**En América Latina más de la cuarta parte de la energía primaria procede de fuentes renovables; esto es el doble de la media mundial.**

recursos naturales y políticas sostenibles, porque el futuro pasa por ahí. La sostenibilidad abarca todas las áreas, desde la energía hasta el transporte, pasando por lo digital y más.

¿Qué está haciendo Venezuela? ¿Está redefiniendo sus políticas para abrirse al mundo? ¿Respeto las instituciones o siembra las bases para lograrlo? ¿Cuáles políticas ambientales desarrollan el gobierno y la empresa privada? ¿Hasta qué punto se aprovechan los vientos, mares y ríos para crear energías alternativas sostenibles?

Venezuela enfrenta dos desafíos: las elecciones presidenciales del próximo 28 de julio —bajo la mirada de un mundo atento a cómo se llevarán a cabo en cuanto a garantías, institucionalidad y civilidad— y, más a mediano y largo plazo, desarrollar políticas de sostenibilidad ambiental, que es lo que marca la pauta mundial. Desde el exterior no se percibe que vaya a haber algún cambio radical, por el momento. El gobierno de Nicolás Maduro advirtió que «la Fuerza Armada se alzaría si ganara la oposición».

El segundo punto, que está en el foco de los países en busca de desarrollo, se refiere a la necesidad de políticas innovadoras en materia energética. Venezuela tiene una industria petrolera que ha sido su eje económico histórico. Pero, en algún momento, tendrá que cambiar o ampliar su industria hacia una transición energética gradual.

Según el índice elaborado por Ocean Science & Technology los países de América Latina que se destacan en proyectos de energías renovables son Chile, Ecuador, Uruguay y Guatemala, en ese orden. No obstante, aún atraviesan muchas dificultades hacia la transición.

En América Latina más de la cuarta parte de la energía primaria procede de fuentes renovables; esto es el doble de la media mundial. Venezuela podría seguir ese camino. Naturaleza para ello no le falta; al contrario. Lo que sí falta es tomar conciencia de la necesidad de hacerlo, desarrollar políticas para ello y crear un ambiente que atraiga inversiones en energía.

El Foro Económico Mundial, entre otros organismos internacionales, ha señalado la importancia de establecer alianzas entre los países para ayudarse en el diseño de plataformas que apuntalen objetivos y estrategias en el ámbito energético. Si Venezuela se enrumbara hacia la independencia de poderes, los valores democráticos, las políticas públicas con incentivos a la inversión y el desarrollo, entraría en una fase más auspiciosa y fecunda.

Los retos están planteados. Basta con tomar ese camino. **FI**

### REFERENCIAS

- 1 Ocean Science & Technology (2023). *The global renewable energy innovation index*. <https://www.oceansciencetechnology.com/feature/the-global-renewable-energy-innovation-index/>
- 2 Wood, J. (2023, 14 de noviembre). *Energy transition: Which countries are making most progress in 2023 – and which have more work to do?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/11/energy-transition-countries-most-progress-2023/>

## Cuando el futuro nos alcance: la inteligencia artificial en la banca de inversión

Carlos Jaramillo

Director académico del IESA

Los bancos de inversión que tengan capacidad computacional, muchos datos de sus clientes y talento y dinero para desarrollar aplicaciones captarán los beneficios de la inteligencia artificial. Al final solo sobrevivirán dos grupos: el de los grandes bancos de inversión y un numeroso grupo de actores que atienden nichos.

**A** medida que pasa el tiempo, el acercamiento de la gente a la inteligencia artificial (IA) ha ido cambiando. En un comienzo predominaban la curiosidad y el miedo, pues era difícil visualizar las implicaciones cotidianas de esta tecnología. En este momento comienza la fase de manos a la obra, en la cual se descubrirá qué porción de las labores cotidianas se transferirá a la IA y qué se hará con el tiempo liberado.

En un extremo quedarán las personas desplazadas por la tecnología; para el resto, cambiará el alcance de sus trabajos. Más allá de pensar sobre este tema en abstracto, resulta muy esclarecedor ver las posibilidades de su aplicación en un contexto específico. Esto fue lo que hizo, en una columna reciente del *Financial Times*, Mohamed El-Erian, presidente del Queens' College de la Universidad de Cambridge, quien además tiene una vasta experiencia en el manejo de carteras de inversión institucionales.

El profesor El-Erian dedica sus comentarios a la aplicación de la IA en la banca de inversión. Para comenzar señala que el aprovechamiento de esta tecnología depende de la capacidad computacional, la disponibilidad de datos, el talento disponible y el dinero para desarrollar aplicaciones. La gestión de activos es uno de los sectores en los que la llamada IA generativa ofrece



Imagen: Freepik.

mayores promesas, que de concretarse obligarán a cambiar la forma como opera esta industria.

La IA no es un fenómeno nuevo en la banca de inversión. Hoy se usa en la optimización de operaciones o en la lucha contra ciberataques. Lo que se vislumbra a corto plazo es que los banqueros de inversión podrán perfeccionar el servicio que hoy prestan en el análisis del perfil de riesgo de sus clientes, el diseño de productos financieros ajustados a los rasgos idiosincráticos de los inversionistas y la elaboración de escenarios.

En este sector de actividad se observa claramente que las actividades de los empleados se verán enriquecidas por las nuevas posibilidades que se abren para el uso del tiempo al servicio de sus clientes, pues se liberarán de elaborar reportes rutinarios de desempeño o de responder preguntas recurrentes. Se prevé que, aunque la presencia organizacional de los ejecutores de actividades rutinarias disminuirá, crecerá la de personas con mayor formación cuantitativa, necesaria para «comunicarse» con las aplicaciones de IA. Estas aplicaciones serán esenciales para elaborar mezcla de activos, seleccionar títulos valores y mitigar el riesgo de las carteras.

La banca de inversión cuenta, además, con datos reales sobre el desempeño de las carteras de inversión de sus clientes, que se usarán para el diseño de nuevos productos elaborados a la medida y el seguimiento cotidiano de las estrategias de inversión. No debe olvidarse que el talento y las capacidades no están homogéneamente repartidas entre los bancos de inversión, por lo que surgirán vacíos de control interno y retos para los organismos reguladores

nacionales e internacionales.

La brecha tecnológica entre Estados Unidos y China, que tiende a agudizarse, creará problemas para los bancos de inversión de los países que circunstancialmente se vean involucrados en la pelea comercial entre estas potencias. A quienes estén rezagados en la comprensión del poder disruptivo de la IA y sus posibles aplicaciones, y en particular los que carezcan de las capacidades técnicas, el talento y el dinero les resultará cada vez más difícil ponerse al día.

Esta dinámica agudizará aún más las tendencias actuales de la industria. Por ello se prevé que al final solo sobrevivirán dos grupos: el de los grandes bancos de inversión y un numeroso grupo de actores que atienden nichos. Las empresas que manejan activos entre 100.000 millones y 500.000 millones de dólares —que se consideran medianas en el segmento de manejo de activos en Estados Unidos— se fusionarán o desaparecerán.

El-Erian pronostica que en la fase de consolidación de las empresas medianas se produce la mayor destrucción de empleo. Pero, ¿qué pasará con los bancos de inversión latinoamericanos? Para seguir la lógica del profesor El-Erian, muchos comprarán los servicios de IA de los bancos de inversión estadounidenses y europeos que hoy les brindan servicios de custodia y de elaboración de reportes. Muchos de ellos, a su vez, atienden nichos de negocios que debido a la IA cada vez serán más difíciles de proteger y, de no fusionarse con otros, desaparecerán. **RI**

### REFERENCIA

El-Erian, M. (2024, 15 de febrero). How Gen AI will change asset management. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/3adb2c0-80d5-4574-9a47-6a9672700077>

## Granolas: empresas líderes de Europa

Carlos Jaramillo

Director académico del IESA

Las «Granolas» son un conjunto de once empresas europeas que cotizan en bolsa y lideran el crecimiento económico de Europa. Este grupo ha representado la mitad de las ganancias del índice Stoxx Europe 600 en los últimos doce meses, y ha sido responsable de la mitad de las fusiones de los últimos cinco años.

Mucho se habla de la construcción de una narrativa, como la forma en que las instituciones transmiten su visión del mundo a clientes y relacionados. Un procedimiento muy usado en esa construcción consiste en acuñar una frase, una palabra o una imagen para vender una idea de interés. El candidato ideal para cumplir esta función debe ser fácil de recordar, funcionar como un juego de palabras o evocar una idea divertida.

El banco estadounidense Goldman Sachs introdujo el acrónimo Granolas para referirse a once empresas europeas que cotizan en bolsa y lideran el crecimiento económico de esa región. El

### Una preocupación cíclica en los mercados accionarios de oferta pública es la excesiva concentración del crecimiento del sector en un puñado de empresas.

grupo está integrado por las compañías farmacéuticas GSK y Roche, la holandesa de chips ASML, las suizas Nestlé y Novartis, la farmacéutica danesa Novo Nordisk, las francesas L'Oréal y LVMH, la británica AstraZeneca, la alemana de software SAP y la francesa Sanofi.

El acrónimo en cuestión destaca las empresas de mayor impacto en el desempeño de un índice bursátil, el Stoxx Europe 600 en el caso europeo, tal como las Siete Magníficas lo hacen para el S&P 500 (Apple, Meta, Microsoft, NVIDIA, Amazon, Alphabet y Tesla). El grupo Granolas ha representado el cincuenta por ciento de las ganancias del índice Stoxx Europe 600 en los últimos doce

meses, y ha sido responsable de la mitad de las fusiones de los últimos cinco años. En el último año estas acciones han subido un 18 por ciento mientras que el Stoxx Europe 600 lo ha hecho en un 7,5 por ciento.

A diferencia de las Siete Magníficas, que son todas empresas del sector tecnológico, las Granolas son más variadas: incluyen desde empresas farmacéuticas hasta emporios del lujo. La líder de este grupo en el último año ha sido Novo Nordisk, con un alza de precio del 69 por ciento, la empresa danesa productora de Ozempic, un fármaco desarrollado para diabéticos tipo 2, pero que funciona para el resto de la población como la cura milagrosa para la obesidad.

La participación de las Granolas en el índice Stoxx Europe 600 ha alcanzado el 25 por ciento, cerca de la ponderación del 28 por ciento de las Siete Magníficas en el índice S&P 500. La capitalización de mercado de las Siete Magníficas es del orden de trece billones de dólares, mientras que las Granolas representan un 25 por ciento de ese valor, lo cual es consistente con el tamaño de los mercados accionarios de oferta pública de ambas regiones.

La reparación de expresiones refleja una preocupación cíclica en los mercados accionarios de oferta pública: la excesiva concentración del crecimiento del sector en un puñado de empresas. Esta no es la primera vez que sucede. En la década de los setenta del siglo pasado hubo un comportamiento similar con las llamadas Nifty Fifty, que aglutinaban a las cincuenta empresas de mayor tamaño de la bolsa de Nueva York, las cuales perdieron una

enorme proporción de su valor durante el mercado a la baja de los años 1973-1974.

Con la popularización de los fondos de inversión indizados, la concentración en este grupo de acciones tiende a exacerbarse. El efecto de cualquier circunstancia negativa de las empresas de este grupo se amplificará a toda la economía.

Como no existe la proverbial bola de cristal para vender con anticipación a la corrección, los inversionistas prudentes tomarán beneficios y colocarán sus haberes en renta fija a corto plazo, pero incurrirán en el costo de oportunidad de abandonar un mercado alcista que todavía puede mantenerse por meses o años. ■

## Revisitar la mezcla de activos para el retiro

Carlos Jaramillo

Director académico del IESA

Un grupo de estudiosos propone mantener durante la vida activa una cartera con la mitad en acciones nacionales y la otra mitad en acciones internacionales. Los retornos de acciones y bonos tienden a estar inversamente correlacionados a corto plazo, mas no a largo plazo, cuando dejan de ofrecer los beneficios de la diversificación.

El alza de tasas de interés que comenzó a implantar la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) desde marzo de 2022 ha traído consigo el cuestionamiento de dos lineamientos básicos de la constitución de planes de ahorro. El primero recomienda tener al menos dos tipos de activos financieros en su cartera: acciones y bonos. Adicionalmente, esta mezcla debe cambiar con el paso de los años, para dar a los bonos un mayor peso a medida que las personas se acercan a la fecha del retiro.

Tales lineamientos se basan en la idea de que existe baja correlación entre los retornos de los títulos financieros de renta fija y variable. Esto ha sido particularmente cierto en cortos períodos, pero no cuando las tasas de interés comienzan a subir aceleradamente.

Quienes analizan el desempeño de largo plazo de las carteras de inversión se preocupan por prever cómo se desempeñarán en distintos escenarios económicos y qué porcentaje de los activos se puede retirar anualmente sin agotarlos en su totalidad. Si bien hasta ahora la mezcla de acciones y bonos no se había cuestionado, el deficiente desempeño de ambas familias de títulos en el año 2022, en el caso estadounidense, produjo cierta desazón.

Aizhan Anarkulova de la Universidad Emory, Scott Cederburg de la Universidad de Arizona y Michael O'Doherty de la Universidad de Missouri en Columbia publicaron en octubre de 2023 un ensayo en el cual sostienen que las personas que planean su retiro deberían



Imagen: Mohamed Hassan / Pixabay.

invertir todos sus haberes en acciones, desde el comienzo de su ciclo de ahorro para el retiro, y mantenerse así durante toda su vida. Una mezcla de cincuenta por ciento en acciones nacionales y cincuenta por ciento en acciones internacionales cumple el propósito de acumular la mayor cantidad de dinero durante la vida laboral, financiar el retiro a partir de los 65 años y dejar un remanente para los herederos.

Para llegar a estas conclusiones, se analizó información disponible a partir de 1890 sobre el rendimiento de acciones y bonos en un grupo de 38 países desarrollados. Para lograr una acumulación de ahorro similar a la de la cartera de acciones y bonos, los individuos deberían ahorrar anualmente cuarenta por ciento más que sus homólogos que invierten solo en acciones.

Para nadie es una sorpresa que una cartera dedicada exclusivamente a invertir en acciones tenga un desempeño superior a cualquier otra que destine una fracción a la renta fija. Tal vez lo más desconcertante fue encontrar que quienes aumentan su porcentaje de inversión en bonos a medida que se acercan a su edad de retiro, tal como recomienda la mayoría de los consejeros de inversión, tienen un 17 por ciento de probabilidad de quedarse sin fondos durante los años finales de sus vidas.

Con una cartera ciento por ciento invertida en acciones nacionales la posibilidad de quedarse sin dinero es ligeramente inferior. La magia sucede cuando se mezclan acciones nacionales con internacionales en la proporción 50/50: la probabilidad de lo que algunos llaman «ruina» cae a ocho por ciento.

El contraste entre lo encontrado en este estudio y el consejo estándar de la

industria de inversión aplicable a las carteras de retiro viene dado por el hecho de que los retornos de acciones y bonos tienden a estar inversamente correlacionados a corto plazo, mas no a largo plazo, cuando los bonos dejan de ofrecer los beneficios de la diversificación. De validarse estos resultados con otros estudios, los consejeros de inversión tendrían que cambiar la estrategia de acumulación de fondos para el retiro que habitualmente ofrecen a sus clientes, y hacerlos más conscientes de lo que significa vivir con una cartera de inversión más volátil, así como de las tentaciones de vender acciones en los momentos más inquietantes de un mercado bursátil a la baja.

Si alguien hubiese vendido su cartera de acciones del S&P 500 a finales de 2022 debido a la pérdida del 22 por ciento de su valor, muy probablemente no hubiese podido reinvertir en el año 2023 a la velocidad que se requiere para captar la subida del 23 por ciento. Crear hábitos de ahorro para el retiro nunca ha sido una tarea fácil; cambiarlos debe ser aún más difícil.

Pero si algo debe aceptarse es que mucho de lo que se cree sobre el desempeño de los retornos de los títulos financieros a largo plazo se basa en muestras relativamente pequeñas. Al ampliarse el volumen de datos disponibles podrían encontrarse nuevas maneras de entender los problemas de siempre. Esto obliga a revisar usos y costumbres en el manejo de los fondos destinados al retiro. **RI**

## REFERENCIA

Anarkulova, A., Cederburg, S. y O'Doherty, M. (2023, 2 de octubre). *Beyond the status quo: a critical assessment of lifecycle investment advice*. SSRN (Social Science Research Network). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4590406](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4590406)

## La valoración del bitcoin: un acertijo contemporáneo

Carlos Jaramillo

Director académico del IESA

**La naturaleza híbrida del bitcoin —materia prima y producto financiero— plantea un gran desafío a quienes tienen que valorarlo. Como no existe un método universalmente aceptado, los bancos de inversión y otros actores usan aproximaciones que resultan un tanto ingenuas.**

La naturaleza híbrida del bitcoin, que tiene rasgos de materia prima pero también de producto financiero, plantea un gran desafío a quienes tienen que valorarla para hacer recomendaciones de carácter financiero. Con la autorización de la Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos (SEC) de crear fondos (ETF) para transar criptoactivos, la necesidad de encontrar un método de aceptación universal para la valoración de estos activos se hace cada vez más urgente.

Mientras los académicos se ponen de acuerdo sobre cuál es la verdadera naturaleza del bitcoin, la prensa especializada recoge algunas aproximaciones empíricas. Algunos bancos de inversión analizan los criptoactivos como lo hacen con los certificados en oro, pues ambos tienen en común el ser fungibles (es decir, reemplazables por otros de la misma especie), divisibles, duraderos, de oferta finita y sujetos a mínimo control gubernamental.

Se calcula que el inventario de oro existente tiene un valor de quince billones de dólares, aunque una buena proporción se encuentra en forma de joyas, aplicaciones industriales o en las bóvedas de los bancos centrales, por lo que no está disponible para transarse. Cerca de un 22 por ciento de la oferta del metal (3,3 billones de dólares) está en manos de inversionistas privados, bien sea en físico o en certificados.

La capitalización de mercado del bitcoin es del orden de 1,3 billones de dólares. Si el oro y el bitcoin tienen tantas similitudes, los precios de

sus inventarios disponibles podrían ser muy similares. Pero los bancos de inversión aplican una corrección a la baja al valor de la criptomoneda, para reflejar que su precio es mucho más volátil que el del metal precioso.

Algunos analistas utilizan los costos de extracción del oro para fijar un valor mínimo de referencia de esta materia prima. Esto ha inspirado a los analistas de criptoactivos para calcular el costo del minado, que toma en cuenta el valor de las computadoras usadas para esta actividad, el precio de la energía y el número de bitcoins que pueden «extraerse». Este es un valor de referencia o piso, pero no un precio como tal.

Con el paso del tiempo el descuento de un criptoactivo con respecto al oro podría disminuir si su volatilidad se redujese y su aplicación en el mundo financiero aumentase. La oferta de bitcoins se limita al número de soluciones posibles del algoritmo que la crea; mientras que, en el caso del oro, la oferta podría seguir aumentando por muchos años.

Hay un factor adicional que ganará importancia en este método de valoración: ¿en qué medida puede el bitc oin sustituir al oro como último reservorio de valor? La consolidación de vehículos de inversión como los ETF y el robustecimiento del marco regulatorio del sector de criptoactivos podrían a largo plazo reducir la popularidad del metal precioso.

Otro método de valoración se basa en la similitud entre los criptoactivos y las permutas de incumplimiento crediticio (CDS), que son pólizas de seguro contra el riesgo de incumplimiento del pago de bonos (*default*). Una de las razones que justifican la existencia de criptoactivos es la posibilidad de invertir en un activo blindado contra el mal desempeño de los gobiernos nacionales y sus «posibles prácticas confiscatorias». Por lo tanto, debe existir una alta correlación entre la probabilidad de que el gobierno de Estados Unidos



Imagen: Gerd Altmann / Pixabay.

—o cualquier otro gobierno soberano— caiga en insolvencia y la de que aumente el valor del bitc oin. Las probabilidades inferidas a partir del mercado de CDS pueden utilizarse para calcular el valor de la criptomoneda.

Una tercera aproximación se basa en la idea de que al comprar bienes inmuebles parte del precio que se paga corresponde a una prima monetaria: una fracción del valor que otorga el mercado a un bien que tiene la capacidad de realizar las funciones del dinero (es decir, servir como medio de pago). Por ello, cuando se compra un inmueble su precio refleja el costo del terreno, el costo de oportunidad de su uso, la infraestructura involucrada y la prima monetaria mencionada.

En la medida en que algunos inversionistas que compran inmuebles por la prima monetaria perciban que un criptoactivo puede servir como medio de pago estarán dispuestos a tras-

ladar parte de esa prima al precio del criptoactivo. La redistribución de la prima monetaria que hoy se paga por los inmuebles, y otros bienes que sirven de medios de pago, hacia las criptomonedas debe tomarse en cuenta en este método de valoración.

Las tres aproximaciones descritas son intentos un tanto ingenuos de encontrar un marco de referencia, no solo para dar un precio al bitc oin, sino también para evaluar los impactos de los elementos que contribuyen a la formación de ese precio, como pueden ser el riesgo político, las tasas reales de interés y la oferta de bienes sustitutos como el oro u otros criptoactivos. La consolidación del bitc oin como medio de pago, reservorio de valor y activo especulativo despertar  un interés tal que más temprano que tarde surgirá un método robusto para valorar el más reciente elemento perturbador del mundo financiero. ■

Algunos **bancos** de inversión analizan los **criptoactivos** como lo hacen con los **certificados en oro**.

## Con inversión privada, Venezuela podría ser una potencia mundial del gas natural

Érika Hidalgo López  
Periodista

**Se necesitan unos 15.000 millones de dólares para aumentar, en unos siete u ocho años, la explotación de gas natural. El primer requisito para alcanzar esta meta es un amplio diálogo entre los sectores público y privado.**

**E**l director ejecutivo de la Asociación Venezolana de Productores de Gas (AVPG), Tito Bonadonna, afirmó que Venezuela cuenta con potencial para ser uno de los principales productores mundiales de gas natural, pues posee una amplia base de recursos calculada en 195 trillones de pies cúbicos (TCF) en reservas probadas. Estas reservas ubican al país en el noveno lugar a escala mundial y el segundo en América. Ahora bien, este ingeniero mecánico con maestría en el IESA advirtió que el aprovechamiento de este potencial requiere superar no pocos obstáculos.

Bonadonna presentó su ponencia «Capacidad de producción y potencial de desarrollo de la industria del gas natural de Venezuela» en el Diplomado Internacional del Negocio de Gas Natural llevado a cabo por el IESA. Para Bonadonna, la oportunidad es muy clara: el país podría llegar a producir entre 9.000 millones y 15.000 millones de pies cúbicos estándar por día (SPCD) de gas natural, que lo colocarían en el quinto lugar del mundo y el primero del continente americano. En palabras de Bonadonna: «Hemos hablado de reservas probadas, pero también tenemos reservas posibles y expectativas. Cuando sumamos estos factores, estamos hablando de que existe la posibilidad de incorporar en el orden de 277 trillones de pies cúbicos adicionales, por lo que podríamos elevar las reservas en el orden de los 472 trillones de pies cúbicos, lo que

nos podría llevar perfectamente a tener la quinta reserva del mundo y la mayor en América, superando a Estados Unidos».

Ahora bien, el 82 por ciento de las reservas de gas natural está asociado a la producción petrolera, lo cual implica que su explotación está atada al desarrollo de la industria petrolera, aunque son negocios con dinámicas distintas.

**Sin inversión privada no fluye el gas** Tito Bonadonna apuntó que el primer requisito para poner en marcha una estrategia sería de aprovechamiento del gas natural en Venezuela es un amplio diálogo entre los sectores público y privado. Se requiere una serie de reformas legales e institucionales para

**Venezuela podría llegar a producir entre 9.000 millones y 15.000 millones de pies cúbicos estándar por día de gas natural.**

aprovechar este enorme potencial de producción y un plan de acción que parta de una evaluación amplia de la infraestructura para determinar inversiones en rehabilitación y ampliación.

Los números no son menores, según Bonadonna: «La cartera de proyectos requerida para lograr los objetivos

de producción demanda inversiones estimadas, en un plazo de siete u ocho años, del orden de 15.000 millones a 18.500 millones de dólares, de los cuales el 40 o el 41 por ciento estaría destinado fundamentalmente a los desarrollos costa afuera, para alcanzar un factor de producción de entre 2.000 millones y 2.500 millones de pies cúbicos estándar por día».

Para el dirigente de la AVPG no es posible hacer este esfuerzo financiero sin la participación de inversionistas privados. El Estado se encuentra en una situación complicada para desarrollar estos proyectos.

Venezuela debe superar la declinación de su producción de gas natural ocasionada principalmente por la disminución de la producción petrolera. El objetivo es recuperar sostenidamente una producción de 7.900 millones de SPCD, que ha sido el máximo histórico.

Bonadonna aclara que no hay «que arrancar de cero», sino incrementar en alrededor del treinta por ciento el potencial de producción para alcanzar unos 10.000 millones de SPCD. Además, hay que trabajar para reducir la pérdida de gas arrojado o venteado, que supera los 1.300 millones de SPCD y se concentra en un sesenta por ciento en Monagas.

Otro elemento estratégico es la recuperación de la producción de líquido de gas natural (LGN) para recuperar el máximo de 189.000 barriles por



Fotografía: Sergey Gorbachev / Pixabay.

día (bpd), que se alcanzó en 1999. La cifra más reciente del déficit es 19.000 bpd.

### Las prioridades

Bonadonna especificó que la producción de gas natural no asociado debe alcanzar los 4.000 millones de SPCD. Esto implica el desarrollo pleno de las licencias vigentes y la recuperación de las áreas tradicionales de PDVSA Gas.

Este flujo de gas no asociado representaría cuarenta por ciento de la producción total. El sesenta por ciento restante provendría del hidrocarburo vinculado a la producción petrolera que, se prevé, podría alcanzar 6.500 millones de SPCD, lo cual depende de la recuperación del bombeo de crudo.

Este volumen de producción se distribuiría de la siguiente forma: 1.650 millones de SPCD serían dirigidos al sector eléctrico, lo que permitiría una sensible mejora de la generación termoeléctrica, equivalente a un 47 por ciento. Para la refinación petrolera se dirigirían 400 millones de SPCD, equivalentes a 11,4 por ciento del volumen total. Otros sectores recibirían los siguientes porcentajes: sectores siderúrgico y aluminio, 500 millones de SPCD cada uno para una proporción consolidada de 28,6 por ciento; manufactura, 220 millones de SPCD, que representan 6,3 por ciento; producción cementera y de cerámica, 120 millones de SPCD; y 110 millones para otros sectores. Además, el plan permitiría exportar 2.000 millones de SPCD. Como afirma Bonadonna: «La rehabilitación financiera, administrativa y técnica de PDVSA Gas es muy importante, porque toda la producción de gas natural gravita en esta empresa que, además, maneja el mercado final y recibe el gas de las licencias; por lo tanto, todo pasa por PDVSA Gas».

Para asegurar una corriente sostenida de exportación de gas natural, Bonadonna considera indispensable la flexibilidad financiera de las empresas. Esto requiere revisar el régimen legal para que sea competitivo. Así lo dice el ejecutivo: «La voluntad política de hacer estos cambios es un elemento indispensable para permitir el desarrollo pleno y sostenible de nuestra industria del gas natural. Tenemos que, como sociedad, trabajar en el desarrollo del gas para que sea competitivo y sostenible. Las ventajas comparativas las tenemos, pero tenemos que desarrollar estrategias de incentivos y organización de alta calidad». ■

## Respetar el ocio del empleado es rentable para la empresa

Érika Hidalgo López

Periodista

**Cada vez más países y empresas reconocen el ocio como un derecho y una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas.**

**E**l ocio, de considerarse la madre de todos los vicios, ha pasado a convertirse en una necesidad esencial para la salud mental, física y espiritual de la humanidad, al punto de ser reconocido como un derecho que, en gran parte de Europa, ha comenzado a legislarse e incluirse en políticas públicas para mejorar la vida en las ciudades.

Efrén Rodríguez, doctor en ocio, cultura y comunicación para el desarrollo humano y embajador de la comunidad de egresados del IESA (IESA Alumni) en Madrid, contó en un foro promovido por el IESA cómo llegó a doctorarse en esta materia, a darle un sentido positivo al ocio y a promoverlo.

Hace unos años se le abrieron las puertas para hacer el doctorado en la Universidad Deusto (Bilbao, España) en ocio, cultura y comunicación para el desarrollo humano. Rodríguez vio en esta opción una oportunidad: «Hoy, que se habla tanto de la marca personal, me dije: “Si no te distingues con esto no te distingues con nada”». Tras culminar su doctorado y trasladarse a Madrid, Rodríguez reafirma la importancia del ocio como factor clave en la calidad de vida, pero también en la industria cultural y creativa: «Una experiencia maravillosa que me permitió conocer a fondo lo que implica el ocio en la sociedad».

### Un reducto de libertad

Para Rodríguez el ocio es un reducto de libertad, no siempre visto de la misma manera a lo largo de la historia. «Los griegos, por ejemplo, como en tantas otras disciplinas, abordaron el ocio desde la contemplación. De hecho, la palabra que utilizaban era *scholé*, que significa escuela. El ocio era una vía de aprendizaje y disfrute de la vida».

Pero el ocio romano le dio un giro al concepto griego. Había un ocio para la clase dirigente y había un ocio para el pueblo: el famoso «pan y circo». Este nuevo giro conceptual mostró que había un ocio nocivo que manipulaba al pueblo para que la clase dirigente pudiese detentar a gusto el poder, explica Rodríguez.

### El ocio como «amenaza»

Para Efrén Rodríguez, el significado peyorativo de ocio —que nace entre la Edad Media y la Edad Moderna, cuando se intentó recuperar el ideal griego—, quedó en el ideario popular como un vicio ligado a flojera o vagancia. «Tanto el cristianismo como el protestantismo lo vieron como una amenaza importante para su negocio, nunca mejor dicho —afirma Rodríguez—. Por lo tanto, la ociosidad quedó arraigada, muy fuertemente, en América Latina dentro del concepto negativo. Y con eso crecimos».

La Revolución Industrial llegaría para darle un espaldarazo a la connotación negativa, toda vez que el trabajo se concibe como valor y eje central de las personas. De allí que se afanzara un sentimiento de culpa ligado al ocio. «Aquí hay una suerte de paralelismo con nuestra vida actual —dice Efrén Rodríguez—, porque, lamentablemente, mucha gente lo que hace en su tiempo libre es recuperar fuerzas para ir al trabajo el día siguiente. Y era lo que se tenía en la Revolución Industrial: mero tiempo libre, que no es lo mismo que ocio».

Más adelante, hacia finales del siglo XIX y principios del XX, surge en América Latina, de la mano de Estados Unidos, el concepto de recreación higienista, una vertiente diseñada para ocupar el tiempo de los jóvenes y alejarlos del alcohol, las drogas y los vicios en general. Es un ocio dirigido, a la luz del cual surgen instituciones como los Boy Scouts y los grupos de las iglesias, entre otros.

### Políticas públicas y ocio

Ya entrado el siglo XX surgen los estudios sobre el ocio. La Universidad Deusto en Bilbao, donde hace casi cuarenta años se estudia el ocio como disciplina, cuenta con programas de doctorado y maestría. Es aquí cuando comienza a estudiarse el ocio como un fenómeno social y como experiencia individual. Como afirma Rodríguez: «Muchas veces se piensa que el ocio es algo que nos pertenece solo en el plano



Fotografía: Lisa Runnels / Pixabay.

personal, pero si uno se pone a pensar en el caso de Bilbao, como ciudad, es una experiencia maravillosa en términos de políticas públicas de ocio».

El ocio se convierte en materia de cultura, turismo, deporte y recreación. Es una mirada mucho más amplia de lo que puede hacer el ocio: «En términos de políticas públicas también es muy potente, para efectos de cohesión social, la oferta de ocio público —sostiene Rodríguez—. No hay que ver el ocio solamente como aquello que tú pagas, sino todo lo que puede proveer el ayuntamiento o la comunidad autónoma, en el caso de España y otros países».

Rodríguez aclara que el ocio es un reducto de libertad: «No importa el tipo de música que escuches, las series de televisión que veas, el deporte que practiques, eso depende de ti. Tú no tienes que darle explicaciones a nadie, y por eso hablaba de «con mi ocio no te metas», porque nadie tiene que dictarte aquello que decides disfrutar, tienes tiempo libre, disfrútalo como te plazca, como quieras. De modo que ese es un concepto muy importante porque el ocio nos define también».

#### Legislaciones sobre el ocio

Junto con las políticas públicas viene la legislación de un espacio consagrado como derecho. En Francia, en 2017, se prohibió a las empresas contactar a sus trabajadores fuera del horario laboral, pues se reconoce que las personas tienen derecho a la desconexión. España aprobó una norma similar en 2021. Otros países han llegado a normas

acordadas entre empresas y sindicatos para que se respete ese derecho.

Para Rodríguez, sin querer sonar intervencionista, el ocio es un derecho que hay que defender. «Yo tengo un horario de trabajo, yo cumplo mis obligaciones y una vez que yo termine tengo pleno derecho a invertir ese tiempo en lo que yo quiera», recalca.

#### Pandemia, retos y nuevas generaciones

La humanidad toma cada vez más conciencia de que el síndrome del trabajador quemado (burnout) pasa duras facturas. La vida debe verse como una experiencia enriquecedora. De hecho, Rodríguez toma para sí las palabras del sabio español Juan Luis Arsuaga, quien decía que la vida no puede ser trabajar toda la semana e ir el sábado al supermercado, lo que tristemente ocurre a muchísimas personas por la necesidad de sobrevivir.

«Tiene que haber algo más, pero aquí, en esta vida», decía Arsuaga. «Y esa otra cosa se llama cultura, música, poesía, naturaleza y belleza. Eso es lo que hay que apreciar y disfrutar, porque, si no, esto es una mierda». Sin embargo, según Rodríguez, hay esperanzas. Está seguro de que las nuevas generaciones están dando una mirada diferente a la necesidad de rescatar el ocio bien entendido. Agrega, incluso, que el efecto de la pandemia va a plantear retos importantes en el mundo gerencial.

Luego de la pandemia, en Estados Unidos cerca de cuatro millones

de personas renunciaron a los empleos precarios y que las hacían infelices. Este fenómeno ha hecho cambiar un poco las reglas de juego.

Para Rodríguez es fundamental entender que la relación entre empresa y trabajador debe ser ganar-ganar. Porque pareciera que la empresa te está haciendo un favor cuando te emplea y no es así. «Han tenido que aumentar el pago de las horas en Estados Unidos y ofrecer condiciones laborales más dignas —sostiene Rodríguez—. Ahora es clave mostrar en la hoja de vida que se tiene un hobby, un pasatiempo, porque en España, por ejemplo, interesa que las personas tengan un equilibrio en la vida».

Rodríguez sostiene que para las empresas quemar trabajadores significará un problema que, sin duda, va a elevar los costos. Por ello, respetar el tiempo de ocio de sus trabajadores, incluso enriquecer ese tiempo, va a resultar en beneficios tangibles.

«De nada vale contratar una persona que se quemó a los pocos meses, que se vaya, que se dé de baja por depresión, por ansiedad o por cualquier otro motivo, y haya que comenzar el proceso de cero». La alta rotación de personal resulta costosa para las empresas, sentencia el experto, quien está convencido de que se gesta un movimiento mundial: la gente ya no está dispuesta a depender de trabajos precarios y necesita también disfrutar de la vida. «Porque al fin y al cabo es la única que tenemos», enfatiza el doctor Efrén Rodríguez. **■**

## Para el fundador de Yummy, «Venezuela es un tremendo mercado emergente»

Érika Hidalgo López  
Periodista

Según Vicente Zavarce, el venezolano al frente de la emblemática aplicación de envíos y traslados, Venezuela es un país más avanzado de lo que parece y con una infraestructura que «sigue ahí y puede recuperarse».

«El momento de invertir en Venezuela es ahora, no cuando te des cuenta, porque en ese momento va a ser demasiado tarde». A esa conclusión llegó Vicente Zavarce cuando decidió lanzar Yummy, la primera aplicación de envíos y traslados de Venezuela.

Zavarce es un emprendedor venezolano de 29 años de edad. Aunque reside en Estados Unidos tiene una visión muy clara sobre las oportunidades de Venezuela. A su juicio existe un «prejuicio» sobre el potencial real

del mercado venezolano que se explica por la crisis persistente. Pero Zavarce, con una mirada más global, se centra en las ventajas comparativas que ofrece la economía venezolana.

El fundador y presidente de Yummy, que abarca nuevos modelos de negocio y varios países, recuerda: «Los inversionistas más grandes de la aplicación en su mayoría eran extranjeros, porque creyeron en la oportunidad. Creyeron que se podía construir hoy en Venezuela. No cuando se acaben las sanciones, o cuando haya vuelos directos, o cuando estemos produciendo dos millones de barriles de petróleo al día otra vez. Ellos creyeron en el ahora del plan».

Aterrizó en Venezuela con su maleta cargada de valiosas herramientas, acumuladas durante cinco años de preparación y experiencias invaluable; entre ellas haber vivido directamente la guerra entre importantes empresas de despacho de comida en Estados Unidos. Esa circunstancia marcó definitivamente su vida profesional, mientras trabajaba en Postmates, la empresa estadounidense de entrega de comida a domicilio que opera en unas 3.000 ciudades en Estados Unidos.

Zavarce tenía muy claro que quería crear una empresa de tecnología que pudiera ayudar a la sociedad a crear valor donde no lo hay. En medio de un mundo azotado por la pandemia, decidió lanzar Yummy en 2020, sin tener

idea de la experiencia colectiva que se viviría con la pandemia.

### Son necesarios «superpoderes»

El joven empresario contó su historia de negocios en un encuentro con la Red Global EmprendeTech del IESA. «Creo que todos los que dirigen empresas tienen que ser generalistas, saber un poco de todo y adaptarse a todo, deben tener muchas cachuchas, y superpoderes».

Desde temprano Zavarce entendió que, si quería emprender, y sobre todo en el mundo de negocio-a-consumidor (B2C, en inglés), debía prepararse y aprender de mercadeo de crecimiento, mercadeo digital, gestión de relación con los clientes (CRM), gestión de compromiso (EM) y mercadeo con notificaciones impulsivas (*push notifications*). Dice Zavarce: «Por el lado de las aplicaciones, yo quería entender cómo traquear, cómo saber de dónde vienen mis visitas a una página web, cómo sé que está generando más bajadas. Cómo sé la retención de mis clientes. Cómo evaluo un equipo de adquisición, y todo ese set de herramientas fundamentales, hoy en día, para estos negocios».

### «Pelar la cebolla»

Una herramienta que Zavarce practica con énfasis es el estudio de los problemas en todas sus dimensiones. Indica



Vicente Zavarce, fundador de Yummy. Fotografía: Yummy.

que es como «pelar una cebolla» hasta llegar a la última capa.

Cuando se planteó el reto de crear el modelo que daría origen a Yummy, comenzó a evaluar las principales dificultades, una a una, hasta llegar a una aplicación que pudiera resolver efectiva y eficazmente las necesidades de los consumidores, tanto de despacho como de movilidad.

«En Venezuela empiezo a hablar con gente y me doy cuenta de que muchos pedían *delivery* por WhatsApp, descubrían comercios por Instagram, pagaban por Zelle con dificultades

### Zavarce tenía muy claro que quería crear una empresa de tecnología que pudiera ayudar a la sociedad a crear valor donde no lo hay.

afirma Zavarce—. Estaban sometidos a varias verificaciones de pago por cada compra y no había *tracking* de ningún tipo sobre la llegada del pedido en una hora o en una hora y media. Y, si tenían que pedir el *tracking* de la orden, entonces el cajero tenía que llamar al motorizado para ver dónde estaba, y esto claramente es superineficiente. El proceso me condujo a generar una plataforma de *delivery* en Venezuela».

Hizo la misma reflexión en el caso de la movilidad: un sector completamente informal con riesgos de seguridad para los usuarios y los conductores, además de tener graves ineficiencias. «No hay confianza. A la gente le da miedo montarse con estas personas, que no sabes quiénes son o si trabajan en una línea, y no entiendo por qué no había una plataforma de transporte. Lo que veo es gente que vive en Charallave pasando trabajo para llegar a la universidad o el trabajo, montándose en carritos por puesto, y eso no puede ser».

Al desmenuzar estos problemas sin prejuicios, Vicente Zavarce encontró, por ejemplo, una ventaja clave: Venezuela tiene uno de los mayores niveles de bancarización de América Latina y una oferta de avanzada en medios electrónicos de pago. Además, también identificó una gran demanda de empleo con las habilidades necesarias para el servicio, aunque con evidentes necesidades de entrenamiento. «La realidad es que los venezolanos nos hemos metido en la cabeza que no podemos hacer

negocios de servicios apalancados en tecnología y, quizás, viendo esto desde afuera, lo percibo como prejuicio. Pero yo termino viendo a Venezuela al igual que los inversionistas que han invertido en Yummy: como un tremendo mercado emergente».

La verdad es que los hechos han dado la razón a Vicente Zavarce, porque Yummy proyecta hacer 18 millones de transacciones anuales en Venezuela, entre viajes de transporte y órdenes de despacho. Cuenta con más de 23.000 conductores y repartidores en la plataforma y debería terminar 2024 con 40.000. Estos conductores y repartidores personas devengan, en promedio, ingresos mensuales 33 por ciento mayores que el salario del sector privado en Caracas, lo que habla no solo de remuneraciones competitivas, sino también de buenos resultados financieros. «En una encuesta reciente que hicimos con Ecoanalítica entrevistamos a 7.000 venezolanos en varias ciudades del país y el 97 por ciento de las personas se siente más segura en la calle gracias a Yummy. Para mí es importante decir que hemos dignificado al motorizado».

La inversión necesaria para montar las plataformas de Yummy ha sido de setenta millones de dólares, captados íntegramente en rondas de capital de riesgo. Solo 1,8 por ciento de estos fondos los aportaron inversionistas venezolanos, insiste Zavarce.

#### «Vender a Venezuela»

Para Zavarce hay que hacer un esfuerzo por repensar a Venezuela con una óptica menos pesimista, porque es un país más avanzado de lo que parece y con una infraestructura que, si bien está ociosa en un alto porcentaje, «sigue ahí y puede recuperarse». «Cuando hago el *speech* de Yummy, tengo que vender tres cosas al mismo tiempo. Me tengo que vender a mí como emprendedor y a mi equipo de ejecución, porque las ideas no valen nada, lo que vale es la ejecución. Tengo que vender mi modelo de negocio, mi visión y mi tracción. Y tengo que vender a Venezuela».

Zavarce añade: «Cuando vengo a Venezuela resalto que hoy en día es el país más bancarizado de Latinoamérica. Recientemente Venezuela, sin ningún tipo de noticia, superó a Chile en cantidad de personas que tienen una cuenta de banco. Por eso, en Venezuela es posible el *e-commerce* y no solo es posible, sino que tiene grandes posibilidades de crecer». ■

## América Latina atómica

Érika Hidalgo López

Periodista

**América Latina podría aprovechar el efervescente movimiento «cero emisiones» para desarrollar su industria nuclear. Los inconvenientes más importantes son el financiamiento para construir las centrales y los largos períodos de construcción. Solo Argentina, México y Brasil poseen centrales nucleares que aportan una pequeña parte de la energía que consumen.**

La energía atómica ha recobrado valor ante la urgencia climática. En efecto, en la vigésimo octava reunión de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP28), celebrada en 2023, se declaró que es imprescindible sumar la energía atómica a los esfuerzos por mitigar los efectos negativos del cambio climático. Hay expertos que insisten en que constituye la fuente energética más limpia. Sin embargo, están claros en la necesidad de reconfigurar la seguridad, la cara fea de esta energía.

#### Energía nuclear para llegar a 2050

¿Y qué pasa con Latinoamérica? ¿Es posible que la región cumpla la meta de cero emisiones en 2050? ¿Podrá incluir masivamente la energía nuclear? ¿Existen iniciativas? ¿Quién la financiará?

Las respuestas a estas interrogantes lucen complejas, y sin duda lo son. Mirar hacia el futuro y adelantarse a los hechos en materia de energías limpias es un acto de temeridad, debido a la diversidad de variables y factores que tiene cada espacio del orbe, dicen dos expertos invitados a un nuevo capítulo de «Conectando Experiencias», a cargo del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA.

Para Rubens Yanes, candidato a doctor en la Universidad de Saskatchewan (Canadá) y estudioso de la materia, es imposible saber, a ciencia cierta, si los países alcanzarán la neutralidad climática en 2050. Latinoamérica tiene grandes



Central nuclear Atucha I (Argentina).

ventajas con respecto a Europa y Asia, porque goza de un robusto colchón de fuentes limpias y renovables, pero las capacidades de financiamiento y el acceso a la tecnología no son las mismas.

La región ha entendido que debe ampliar su abanico de energías limpias y, a decir de Yanes, aprovechar el efervescente movimiento «cero emisiones» que ofrece muchas oportunidades para desarrollar la industria nuclear y profundizar en los programas de países como Argentina, México y Brasil, que lideran el uso de este tipo de fuente energética.

### La electrificación de Latinoamérica es el camino

Simonetta Spavieri —responsable del área climática y directora de propiedad activa en la empresa gestora de inversiones Schroders, con sede en Londres— concuerda con Yanes al señalar que la gran fortaleza de América Latina es su amplia capacidad para generar energías limpias. Con datos en mano, señala que el 45 por ciento de la generación de energía de la región es hidráulica, ocho por ciento, eólica, y cuatro por ciento, fotovoltaica.

Pero Spavieri calcula que, para llegar a cero emisiones en 2050, la matriz eléctrica tiene que haberse expandido

considerablemente, y debe hacerlo una década antes (2040), para que en 2050 se pueda electrificar todo el transporte y otros procesos. América Latina debe pasar necesariamente por un amplio proceso de electrificación, toda vez que el 36 por ciento de la demanda energética se la lleva el transporte y otro treinta por ciento lo requiere el sector industrial.

El transporte puede lograr una electrificación total. Pero, asegura Spavieri, no toda la industria puede hacerlo. Reconoce que en muchos casos se necesitarán fuentes robustas de energía y allí es donde entrará en juego la energía nuclear.

Según Spavieri, el inconveniente más importante de la energía atómica es el financiamiento. Los proyectos nucleares son muy riesgosos y eso se convierte en una gran barrera, sumada a los largos periodos de construcción de la infraestructura necesaria, que pueden oscilar en torno a diez o doce años.

Otro factor que atenta contra la energía atómica, dice la experta, es la negativa de las sociedades a aceptarla. El tema de los desechos nucleares y los riesgos de accidentes son dos factores que deben solucionarse. «Ni siquiera Francia, que tiene años haciendo reactores, ha logrado resolver de manera realmente contundente

el problema que revisten los residuos nucleares», dice Spavieri.

Pese a las barreras y obstáculos de la energía atómica, Yanes y Spavieri aplauden su resurgimiento. Spavieri, por ejemplo, encuentra extraordinarias las innovaciones que se hacen con reactores modulares pequeños, que podrían apoyar sectores económicos con gran demanda de energía, como la minería y la industria.

Yanes añade que son reactores muy funcionales, con menor carga de combustible nuclear y con la posibilidad de transportarlos al lugar donde se necesiten si falla algún otro reactor. Explica que, tras un eventual accidente o falla importante, con bajar el interruptor se apaga el reactor, a diferencia de lo que ocurre con las estructuras de gran potencia.

### ¿Es sustentable la energía nuclear?

La respuesta, dice Rubens Yanes, no se circunscribe a Latinoamérica, sino que se extiende al mundo entero. La energía atómica viene acompañada de una gran carga de subsidios del Estado. De hecho, tiene origen en el mundo militar y se conservó la subvención para el uso civil.

Los detractores de esta energía aseguran que no es sustentable estructuralmente, lo que se convierte para Yanes en un círculo vicioso: «Las medidas de seguridad incrementan los costos y esos costos hacen que se necesite más subsidio. Una vez que se hace un poco más segura, se vuelve a pedir que sea más segura todavía y se convierte en un espiral de nunca acabar».

Pero el contraargumento es potente. Yanes advierte: «Si bien no va a ser nunca tan económica como el gas o como la energía fósil, simplemente no contamina y es la energía que nos puede sacar de este gran dilema climático».

### La clave: financiamiento público-privado

El financiamiento para la construcción de reactores nucleares está siempre atado a los recursos del Estado. De hecho, como destaca Spavieri, no hay ningún reactor nuclear en el mundo sin subsidio. Sin embargo, la experta cree que existe interés financiero en este rubro, la cuestión es llegar a él. «En América Latina, por lo general, cualquier proyecto va a requerir capitales público y privado, pero hay que ser innovador en la estructura de financiamiento».

Yanes agrega que hay un factor fundamental que miran los inversionistas y que es la causa de muchas tensiones: «El licenciamiento que deben otorgar las agencias de control de energía nuclear y la Agencia Internacional de Energía Nuclear, una y mil veces, y a cada paso, desde que dibujas el reactor en una servilleta».

Luego, comenta Yanes, está la industria nuclear gritando, quejándose y diciéndole a todo el mundo que se apure. Por un lado, los gobiernos dicen que sí se van a apurar y, por otro, están los ambientalistas diciendo que no se apuren, porque si en el futuro hay un problema con estos reactores va a ser culpa de todos los que los aprobaron y no los revisaron tan exhaustivamente como debían. Este es un punto importante de tensión, que puede afectar el compromiso de los capitales.

Hay mucha tela que cortar. Pero lo que está claro para estos expertos es que la energía atómica está viva y representará un importante porcentaje en la matriz energética del futuro. También están claros en que Latinoamérica tiene un largo camino por recorrer, y que las fuentes de energía limpia deben aportar la mayor proporción. En cuanto a la presión social, coinciden en que deberá mitigarse con proyectos seguros. ■

## Cashea: la aplicación que despolvó el crédito en Venezuela

Érika Hidalgo López  
Periodista

**En poco más de 18 meses, la aplicación Cashea alcanzó más de tres millones de usuarios y una red de más de 1.800 comercios, con un modelo de gestión financiera que ha probado su eficacia: baja morosidad y alta satisfacción.**

«**L**éñense de esos locos que creen que es posible, de esos que se enamoran de tus proyectos, y que, al final, sean las mejores personas para llevar adelante el proyecto» —afirma Pedro Vallenilla, cofundador y presidente de Cashea, la aplicación más descargada en Venezuela.

Para Vallenilla, la consolidación de un grupo de trabajo es el punto de partida de cualquier empresa: «El equipo es fundamental, porque sin un equipo consolidado, de gente que quiera hacer que las cosas sucedan, es muy difícil que una idea avance». Así lo explicó a estudiantes del curso de Innovación, en un encuentro con la Red Global EmpreTech del IESA.

De la mano de un equipo joven, Cashea llegó a innovar. Desempolvó el crédito en una Venezuela ávida de mecanismos de financiamiento, pero dirigido a personas que históricamente no han podido acceder a créditos bancarios formales.

Cashea —que trabaja en alianza con una red de comercios aliados y permite comprar hoy y pagar después, en tres cuotas sin intereses— está causando furor, a tal punto que la lista de espera para acceder a la plataforma ha crecido de manera exponencial.

### Impacto positivo al comercio

Cashea opera desde octubre de 2022, y hoy cuenta con más de tres millones de usuarios y más de 1.800 comercios afiliados en siete ciudades de Venezuela.

¿Cómo se lucra Cashea? Vallenilla explica que pactan con cada comercio un mecanismo de descuento ciego (*blind discount*). «El establecimiento comercial nos paga un pequeño por-

centaje sobre el valor de la transacción. Le ofrecemos cero riesgo, porque nos hacemos responsables de la cartera de impagos y les cancelamos el dinero».

Cashea no solo abrió la posibilidad de las compras a crédito a los venezolanos, sino que también dio oxígeno al comercio aliado. ¿De cuánto ha sido ese impacto? «Hicimos casi 440.000 transacciones a cuotas en diciembre. Gracias a nosotros, una famosa tienda de zapatos vendió en dos semanas lo que no había vendido en tres meses» —dice Vallenilla—.

### La morosidad y los incobrables: el gran riesgo

Pedro Vallenilla contó una historia de buenos y malos sabores. Habló de sus derrotas y de los aprendizajes que obtuvo de ellas. Habló del «quince y último» que debió enfrentar después del cierre de sus anteriores iniciativas: TuDescuentón, Elemétrica y una aceleradora de negocios en la que incurrió en Chile.

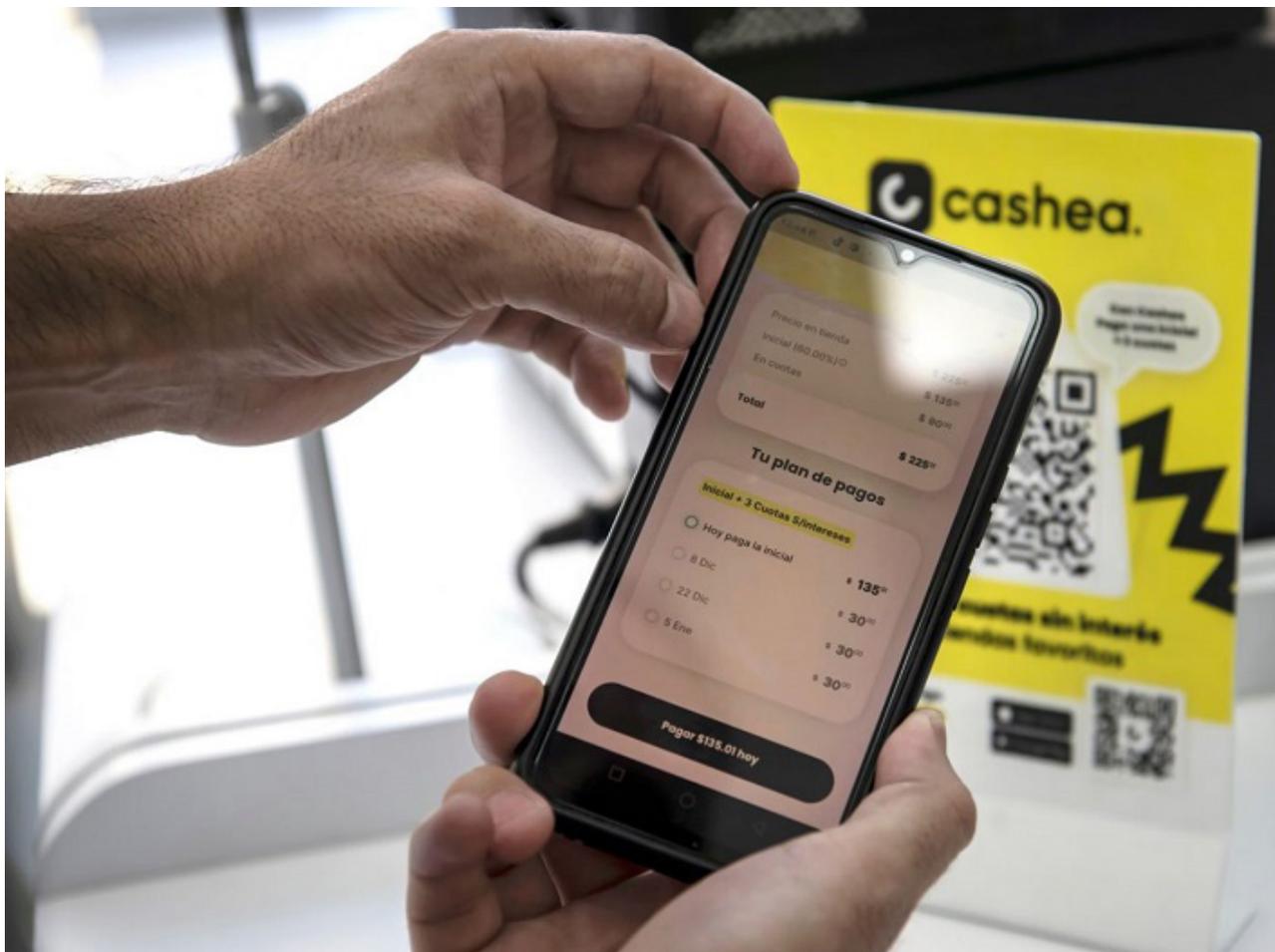
Tras esos diez años de experiencias, el joven emprendedor volvió a levantarse. Recordó que sin riesgo no hay negocio. Y eso era Cashea: riesgo.

Mientras urdía la madeja, Vallenilla identificó la morosidad como su riesgo fundamental. «Que la gente no pague es parte de nuestro negocio. De

**El presidente de Cashea revela que la puesta en marcha de su negocio se basó en la construcción de nodos; es decir, metas o espacios de acción pequeños que deben cumplirse para escalar y conquistar áreas mayores.**

la misma manera que cuando se echa a perder el pescado en un restaurante o la comida en un automercado». Pero, al mismo tiempo, calculó que el mayor costo que podían enfrentar era la pérdida por los préstamos incobrables, un factor directamente relacionado con el margen de la transacción, indistintamente de los gastos de la compañía.

Vallenilla intuye que hay una correlación perfecta entre la calidad del producto de crédito y la morosidad. Si se percibe valor en el producto financiero, la gente estará mucho más dis-



Fotografía: Cashea.

puesta a pagarlo, a no perder su credibilidad frente a la aplicación.

**Cashea no opera como un banco**

Ante las persistentes dudas de la similitud de Cashea con la banca, Vallenilla sale al paso y aclara que Cashea es una solución de financiamiento distinta a las ofrecidas por un banco. Asegura que mantienen excelentes relaciones con el sistema bancario, con el que se han asociado para utilizar la plataforma bancaria y correr el proyecto. «Nosotros no vamos en contra de la banca —afirma Vallenilla—. Nosotros somos una solución adicional más. Nos complementamos. No le vamos a quitar los espacios y soluciones que tienen, necesariamente, que venir de la banca».

**Las regulaciones y el público objetivo**

Vallenilla recuerda que el elemento regulatorio fue un hueso duro de roer. «Hubo muchos retos. Pasamos el primer año pidiendo permisos, llevando carpetas, fue un proceso lento y se nos dijo muchas veces que no —señala

Vallenilla—. Finalmente, logramos un modelo de negocio que sedujo al organismo regulador. Entendió que se trataba de una actividad que podía generar valor para Venezuela».

Vallenilla cree que el público objetivo es clave: «Es entender bien quién es tu consumidor y a quién quieres servir. Nuestro segmento de clientes objetivos no es un segmento *premium*», reiteró. Argumenta que es «superimportante», al diseñar el modelo de negocio, definir muy bien «ese cliente ideal». No se debe perder de vista quién es esa persona, y lo que representa para el plan de negocio.

**Un día a la vez, un cliente a la vez**

El presidente de Cashea revela que la puesta en marcha de su negocio se basó en la construcción de nodos; es decir, metas o espacios de acción pequeños que deben cumplirse para escalar y conquistar áreas mayores. Dice Vallenilla: «Nuestro primer nodo no fue Caracas, no fue Venezuela, tampoco fue el municipio Chacao. Nuestro primer nodo

fue el centro comercial Sambil. Nosotros, en ese momento, solo queríamos ser exitosos en el Sambil. Luego fuimos a un segundo nodo, a un tercer nodo, a un cuarto nodo y así hemos construido nuestra presencia en el país».

**Identifica el pedacito más pequeño para probar tu negocio**

Cashea no ha sido promovida en grandes vallas o grandes campañas publicitarias: «Lo hicimos una tienda a la vez, un usuario a la vez. Esa es mi recomendación para cualquier lanzamiento que vayan a hacer».

Pedro Vallenilla sostiene que Cashea llegó para ser parte de las soluciones de crédito que necesita Venezuela: «No podemos ser la única solución de crédito. Tiene que haber miles de soluciones de crédito para hacer frente a la problemática actual del país». Destacó que quieren ser los mejores en su segmento y seguir creando valor a sus usuarios, para que la fidelidad se mantenga y se alargue la vida útil del usuario. **FI**

# GERENCIA HECHA EN VENEZUELA

**Bernardo Guinand:  
«Sería imposible trabajar  
con un equipo de personas  
sin transmitirles pasión  
por lo que hago»**

Conversación con Bernardo Guinand,  
presidente de la Fundación Impronta.

**En los últimos veinticinco años, Bernardo Guinand ha dirigido organizaciones sin fines de lucro de servicio social. Para este experimentado gerente, entre las claves de la buena gestión de estas organizaciones se encuentran la rendición de cuentas y el estricto control de los costos.**

**B**ernardo Guinand (Caracas, 1973) es un apasionado del trabajo con las comunidades. De hecho, toda su trayectoria profesional ha estado vinculada a la gestión de organizaciones sin fines de lucro, desde el mismo momento en que se graduó de administrador en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

En efecto, entre 1999 y 2015 formó parte del equipo que diseñó e inició las operaciones del Centro de Salud Santa Inés, la organización sin fines de lucro adscrita a la UCAB que actualmente ofrece servicios en 41 especialidades médicas y odontológicas y cuyo público objetivo inicial eran las parroquias populares del suroeste caraqueño (Antímano, La Vega, Macarao y Caricuao). Guinand fue el primer gerente administrativo de Santa Inés y, posteriormente, su gerente general.

Después de una exitosa gestión al frente de Santa Inés, Bernardo Guinand creó en 2017 la Fundación Impronta, una organización centrada en la promoción de la educación y el deporte que actúa principalmente en Caucagüita, una zona popular en el este de Caracas.

Para repasar su trayectoria profesional al frente de organizaciones de servicio social, reflexionar sobre los retos financieros y humanos de estas organizaciones y explicar el trabajo de la Fundación Impronta, Guinand conversó con Frank Briceño Fortique, Ramón Piñango y Virgilio V. Armas.

Por muchos años estuviste al frente del Centro de Salud Santa Inés. Normalmente se tendería a pensar que para dirigir un centro de salud hay que ser médico, pero eres administrador.

Efectivamente, me gradué como administrador en la Universidad Católica Andrés Bello. Administración no es otra cosa que gerencia, y se puede gerenciar un banco, una transnacional, una empresa de servicios, de productos o una ONG. Trabajé en la universidad para pagar mis estudios, y eso me puso en contacto con dos personas claves en mi vida y en mi vocación: una, el padre Luis Azagra, que era un complemento estu- pendo de la otra persona clave, el padre Luis Ugalde. Ugalde, como rector, estaba en lo suyo, centrado en el objetivo de que la universidad creciera. Azagra era una maravillosa mano derecha que estaba pendiente de la gente. Muchos de los programas sociales de la Universidad Católica, muchos de los planes de apoyo a los empleados, de las becas a los estudiantes, vienen de Luis Azagra. Yo, para pagar mis estudios, trabajaba en la Universidad. En mi último año de la carrera, Azagra me contactó. «En lo que te gradúes queremos que vengas a trabajar con nosotros en el proyecto social más ambicioso que tiene la Católica: el Parque Social Manuel Aguirre y, dentro del Parque, el Centro de Salud Santa Inés».

**¿Y por qué un gerente para dirigir un centro de salud? ¿Eso no es asunto de médicos?**

Porque una cosa es la medicina y otra la gerencia. Un excelente médico puede que no sea un excelente gerente de un centro de salud. La primera gerente general de Santa Inés fue una socióloga, y luego le sucedí yo, que soy administrador. Para Azagra y Ugalde la gerencia era clave para hacer de las organizaciones sin fines de lucro organizaciones competentes. Recuerdo las primeras palabras de Ugalde cuando me ofreció trabajo: «Bernardo, a la universidad no le compete resolver los problemas de salud del país. No va a pretender que con un centro de salud lo va a hacer, pero sí podemos demostrar que podemos crear un modelo de atención en salud». La idea era demostrar que una ONG podía llegar a la gente más vulnerable y hacerlo con un modelo general sostenible, eficiente y con excelente calidad de servicio.

**¿De qué año estamos hablando?  
¿Qué edad tenías?**



Bernardo Guinand / Fotografía: Laura Morales Balza

Era 1999. Yo tenía en ese momento 24 años y estaba a punto de graduarme de la universidad. Trabajé 16 años con la Católica desde la gestación del Parque Social. Fui gerente administrativo del Centro Santa Inés y luego, desde 2004, gerente general, hasta el año 2015, cuando me abrí otro camino.

#### ¿Y en qué estado estaba el Parque Social cuando comenzaste?

Se estaba terminando de construir. Trabajaban solo dos personas: Azagra directamente en el planteamiento de ponerlo en funcionamiento, sobre todo el centro de salud que era lo más novedoso para la universidad. Junto a Azagra estaba María Matilde Zubillaga, una

socióloga que le tocó diseñar el primer plan estratégico, la propuesta de cómo debería funcionar un centro de salud como una ONG de una universidad que además no tenía una facultad de medicina. Yo entro en la parte administrativa, y con Azagra y María Matilde Zubillaga comenzamos a contratar a la gente, a arrancar. En septiembre del 99 abrimos el centro de salud.

#### ¿Se trataba de un modelo novedoso o había experiencias que podían tomar como ejemplo?

Sí, por supuesto, había experiencias. El Ortopédico Infantil, el Hospital San Juan de Dios. Es decir, como cuando se estudia gerencia, identificamos los mo-

delos exitosos y las claves de su éxito. Y ahí surgió nuestra propuesta; primero en un papel, que luego se convirtió en una espléndida realidad. Como me dijo Ugalde cuando me retiré: «A diferencia de lo que ocurre en Venezuela, donde a veces los sueños están lejos de la realidad o solo se puede llegar hasta cierto punto, con Santa Inés la realidad superó al sueño».

#### ¿Es complejo gestionar una organización de servicio?

Sí, porque se necesita manejar recursos económicos, recursos tecnológicos, gente de distintas características, desde la cristalera de un laboratorio, que es una persona de limpieza, hasta médicos especialistas como un gastroenterólogo o un cardiólogo.

#### Pero esos son los retos de cualquier organización.

Por supuesto, manejar cualquier organización es complejo y los servicios de salud son complejos, pero nosotros teníamos el desafío adicional de que éramos una organización no gubernamental. En una clínica privada hacerlo mal o bien se va a ver reflejado en las utilidades. Un hospital público

«La búsqueda de fondos para una organización sin fines de lucro tiene que ver con aproximarse a la gente».

está generalmente mal gestionado y el financiamiento del Estado disimula las ineficiencias. En una ONG o lo haces bien o desapareces, porque trabajas en la raya. El reto es equilibrar ingresos y costos para que el servicio sea asequible, pero también para pagarle a la gente, para tener personal de calidad. Como siempre decíamos: «No por ser un centro de salud para pobres queremos ser un pobre centro de salud». Los desafíos financieros de las ONG son permanentes.

### ¿Cómo se financiaban?

Esa es otra diferencia con una clínica privada. Las ONG tenemos el reto de buscar recursos donados, el reto del *fundraising*, que es como se le llama en inglés. En este sentido hay una condición muy importante: se necesita que los países sean prósperos, porque para que las personas y las empresas puedan donar hay que promover la creación de riqueza. En un país donde se promueve la pobreza no se tiene nada que compartir. Y teníamos la circunstancia de que estábamos en Venezuela, donde no se promovía la riqueza y más bien se atacaba a las empresas.

### ¿Cuáles fueron tus principales logros en Santa Inés?

Creo que de arrancar de cero a no tener un solo año en el que no creciéramos en número de servicios prestados. Y, sobre todo, en mantener la calidad del servicio a la gente, independientemente de donde viniera. Llegó un momento en que a Santa Inés empezó a llegar gente de clase media; no teníamos pensado que la clase media fuese nuestro público, pero como ofrecíamos un servicio de buena calidad comenzó a llegar gente con mayores ingresos. Es decir, no éramos un organización para gente pobre que lo hacía más o menos

bien, sino que nuestro estándar daba para que profesores universitarios, para que los jesuitas, para que la gente de Montalbán y El Paraíso pudieran compartir el mismo espacio, porque era limpio, porque era digno, porque lo que ofrecíamos se cumplía.

### ¿Cuáles fueron tus primeras frustraciones? ¿Qué quisiste hacer y no lo lograste?

Me hubiese gustado construir un nuevo edificio; me hubiese gustado tener más servicios de diagnóstico, más servicios de cirugía menor o algún tipo de quirófano. Pero ya en los años 2012-2013 las cosas en el país se estaban complicando. En la universidad también habían cambiado las autoridades. Entonces, las cosas comenzaron a hacerse un poco cuesta arriba y a mí se me empezó a poner el techo más bajito. Ahí fue cuando dije: voy a abrir espacio a otro.

### ¿Crees que cometiste algún error en el camino?

Sin duda, muchos. Quizás perdí al final un poco el contacto con mi equipo humano más cercano, por el deseo de hacer más cosas, cuando la gente estaba pidiendo más bien estabilidad. Empecé a impulsar las cosas un poco de manera atorada, por decirlo de alguna forma. Y eso produjo roces o incomodidades que terminaron por poner las condiciones para que me abriera otro camino. A la distancia veo las cosas y me doy cuenta de que todo pasó para terminar hoy en día en Fundación Impronta, una organización que creé en el 2017 y a la que hoy me dedico.

### ¿Se cobraba en el centro de salud?

En Santa Inés se cobraba, pero con tarifas asequibles, no lo que cobraba, o cobra, una clínica privada. En los úl-

timos años de mi gestión, entre un 90 y un 95 por ciento de los ingresos del Centro de Salud venían de lo que pagaban los pacientes.

### Si no cobran como una clínica privada, controlar los costos debe ser un reto importante.

Así es. El control de costos es aún más importante que en una clínica. Una consulta de ginecología y obstetricia, por ejemplo, es mucho más costosa que una consulta de medicina interna. ¿Por qué? Porque se necesita una enfermera, se necesitan unos insumos especiales. Ahora, nuestra decisión en Santa Inés era cobrar la misma tarifa, pero eso no quiere decir que no supiera que los costos eran mayores aquí que allá. Unas consultas subsidiaban a otras porque era una estrategia más de mercadeo.

### El personal que trabaja en una ONG, o específicamente en Santa Inés, ¿es distinto al que trabaja en una empresa privada, en cuanto a valores y actitudes?

Sí y no. En muchas cosas es gente tal cual como la que puede trabajar en cualquier empresa o en una oficina pública. Pero, en general, es gente con una mística muy particular. Lo comparo con lo que sucede en las escuelas públicas. Los maestros son como de otro planeta, porque trabajan con ímpetu a pesar de todas las adversidades. Así que creo que la motivación fundamental de la gente que trabaja en Santa Inés no es lo económico. Ojo, esto no quiere decir que nos aprovechemos de esa mística para pagar mal. De hecho, en algún momento en Santa Inés nuestras enfermeras ganaban igual que en las mejores clínicas de Caracas. Creo que trabajar en Santa Inés da algo adicional que llena a la gente.

«Impronta es ese padrino, esa gente que acompaña, que empuja. Esa gente que motiva, que hace que las **personas** crean en ellas mismas».

### ¿Con cuántas especialidades comenzaron?

Santa Inés arrancó solo con cuatro especialidades: pediatría, ginecología y obstetricia, medicina interna y cardiología, que era la única subespecialidad. Yo dejé Santa Inés con casi treinta especialidades.

### ¿Y el número de empleados?

De veinte iniciales a ciento y tantos; creo que llegaron a ciento treinta, entre médicos contratados por honorarios profesionales y personal empleado.

### Háblanos de tus fortalezas como gerente y de tus debilidades. Sabemos que es difícil, porque nadie se conoce bien a sí mismo.

¿Fortalezas? Creo que el sentido de logro. Esto lo digo porque sería imposible trabajar con un equipo de personas sin transmitirles pasión por lo que

«Para conseguir fondos la clave es la confianza; hay que ser transparente, hay que rendir cuentas, hay que mostrar lo que se hace, hay que seguir con esa pasión que nos caracteriza».

hago. Creo que ese es un *plus* que he tenido. Se me ha acercado gente porque quiere trabajar conmigo. Además, en un país donde todo como que se hunde, es importante tener un sentido de esperanza que no niega la realidad.

### Eso es una fortaleza, ¿y las debilidades?

Debilidades, muchas. Creo que más que las fortalezas. Creo que una es que, por la misma pasión que le pongo a las cosas, quiero que las cosas vayan más rápido de lo que efectivamente se puede. También a veces me engancho con detalles o me quedo demasiado tiempo dándole vueltas a algunas cosas. O sea, creo que debería ser más ágil, aunque quizá sea una autocrítica muy exigente. Lo que sí hago es que complemento la pasión que le pongo a las cosas con personas de mi equipo que sean más estructuradas. Es el caso de nuestra directora ejecutiva de Impronta, María Teresa Cedeño. En Santa Inés, María

Matilde Zubillaga y yo éramos totalmente distintos, pero cuando se tiene un objetivo común, complementar-se no solo me beneficia a mí, sino al equipo. Los miembros de la junta directiva de Impronta son distintos entre sí. Por ejemplo, uno es decano en la Universidad Metropolitana, y es experto en interpretar estadísticas. A mí me apasionan las estadísticas, pero no soy un experto. Es decir, necesito complementarme con otros.

### Háblanos de tu experiencia en recaudar fondos, en buscar donaciones para organizaciones sociales, educativas, culturales.

#### ¿Qué tiene de especial esa actividad?

La mayoría de la gente, sobre todo en Venezuela, que trabaja en el mundo de lo social, ve la procura de fondos como un mal necesario. «Queremos hacer esto, queremos cambiar el mundo, nos encantaría tal cosa, pero hay que pasar por el trago grueso de pedir dinero». Y la verdad es que cuando uno le empieza agarrar el gusto, se da cuenta de que la búsqueda de fondos para una organización sin fines de lucro tiene que ver con aproximarse a la gente. Cuando se estudia *fundraising*, una de las preguntas es por qué la gente dona dinero. Una respuesta es que hay un sentimiento de culpa tras bastidores. Hay casos de grandes filántropos que han donado porque, por ejemplo, tenían una fábrica que causaba daños al medioambiente, y entonces donan a organizaciones ecológicas. La habilidad está en descubrir esas motivaciones para dar en el clavo.

#### ¿Hay métodos estudiados para buscar fondos?

Sí, sí, es una cosa interesantísima. En 2009, Alejandro Bilbao y el padre Ugalde me financiaron un diplomado en Cartagena de Indias que tenía el aval de la Universidad de Indiana, de Estados Unidos. El diplomado era sobre captación de fondos. Ese diplomado me cambió completamente lo que pensaba sobre la recaudación de fondos. Cuando en cualquier organización social venezolana preguntas por el encargado de buscar fondos te remiten al gerente de proyectos. En cambio, en Estados Unidos es el director de desarrollo institucional; es una palabra mucho más amplia, porque las maneras de buscar fondos son muchísimas. Además, en el mundo lo más común es buscar fondos entre las personas. En

cambio, yo asistí al diplomado pensando en el *big money*. Entonces una profesora mexicana presentó una lámina que hoy utilizo mucho, y que muestra de dónde vienen los fondos donados en Estados Unidos. Cuando veo la lámina, el 78 por ciento de esos fondos vienen del bolsillo de individuos. En este sentido, el diplomado me cambió la perspectiva sobre las donaciones. En Fundación Impronta trabajamos por fomentar la cultura de donar; siento que allí hay mucho por hacer. De hecho, Fundación Impronta se financia básicamente con pequeñas donaciones individuales.

#### ¿Qué hace la Fundación Impronta?

Fundación Impronta es muy distinta a Santa Inés, porque no tiene una universidad ni una empresa que la respalde. Se trata de fundear solo. Nuestro foco está en los niños y en los adolescentes. Nuestra actividad está centrada en dos líneas de acción. La primera es el bienestar. El objetivo de Impronta es crear un modelo que ayude a superar la pobreza basado en el desarrollo de personas autónomas. Nosotros no le resolvemos el problema a nadie, sino que brindamos oportunidades para que las personas exploten sus talentos, los muchos o los pocos que tengan, para que intenten salir de la pobreza con sus propias competencias. Ahora bien, ¿qué significa bienestar en niños y adolescentes? Recreación y deporte. En este sentido, hemos remodelado canchas y hemos fortalecido la red de los entrenadores que viven en el barrio. Tenemos también un plan vacacional para niños para el que hemos formado adolescentes como guías y recreadores, que para muchos es su primer trabajo.

#### ¿Cuál es la segunda línea de acción?

La educación. Trabajamos con las escuelas. Nosotros no queremos fundar una escuela, sino ayudar a mantener la infraestructura de las escuelas, a mejorar la calidad de la educación. Eso significa que nos acercamos al Ministerio de Educación para que nos permita ofrecer nuestra contribución. Mejorar la lectura y la escritura, mejorar la gerencia escolar y la motivación del docente: esos son ejes fundamentales para nosotros. Pero lo hacemos «bailando pegado» con las escuelas que están allí. Y en este sentido, la receptividad de los directores y docentes es una cosa para quitarse el sombrero. Acabamos de realizar una especie de retiro al día siguiente de que terminaron las cla-

ses. Mi equipo convocó a un grupo de 35 docentes para fortalecer sus estrategias de enseñanza de lectura y escritura. El espacio nos lo dio la Asociación Venezolana de Educación Católica, en La Pastora, con dos días de pernocta.

«La idea es transformar Caucagüita, ese pedacito de Venezuela, y que luego otros pregunten: “¿Cómo puedo hacer para replicar en otras partes lo que hizo Impronta?”».

Yo le decía a mi equipo: «Esta gente está saliendo de vacaciones, cobra un salario ínfimo, quiere descansar, ¿y la vamos a invitar a un taller con dos días de pernocta?». Pues bien, faltó uno solo de los maestros. Estos maestros estaban ávidos de mejorar sus estrategias de enseñanza de la lectura. Ahí es donde veo que, a pesar de todos los terribles indicadores macroeconómicos, de todas las necesidades, hay esperanza. La gente está motivada para avanzar. También tenemos un programa de enseñanza de la lectura con la Universidad Metropolitana y otro gracias al apoyo de la familia De Sola que se llama «Lectura sobre ruedas», en el que invitamos a los niños dos tardes a la semana a leer e incluimos elementos lúdicos, recreativos, para que ningún niño abandone el programa.

#### ¿Dónde ejecutan ese programa?

En una pequeña escuela en Turumo, una escuela que se llama Don Bosco creada por iniciativa de los salesianos. Yo pensaba que eso de enseñar a leer ya lo habíamos dado por visto en Venezuela. Pero no. Como dicen los expertos: primero hay que aprender a leer y después leer para aprender. Y, efectivamente, parte del problema de que la gente no aprende es porque no sabe leer. La mayoría de los niños no están preparados para el bachillerato. ¿Qué hacemos? ¿Nos quedamos con la queja o actuamos así sea en una pequeña escuela en Turumo? ¿Qué podemos hacer para empezar a cambiar esa realidad que a veces es tan gigantesca que es abrumadora?

#### ¿Y cuáles han sido los resultados?

Hemos descubierto que a los chicos les gusta la lectura. Ahora compiten por leer más, por leer más palabras por minuto, por llevarse más cuentos. Son 113 niñitos que salieron del programa. Cuando escucho a un papá decir que cuando la familia sale a pasear el niño no le pide un helado sino ir a una librería para que le compren *El principito*, me digo: «Algo hicimos». Me empiezo a creer lo que dice nuestra misión: «Generamos oportunidades que transforman vidas».

#### ¿De qué tamaño es el equipo de Impronta?

En Impronta somos diez personas, pero tenemos la capacidad de movilizar alrededor de trescientos voluntarios al año. Como en Santa Inés trabajaba con profesionales y gente contratada, al voluntariado lo veía como algo circunstancial. Hoy es un motor fundamental de Impronta. Casi la mitad de los trescientos voluntarios son personas de la propia comunidad, sobre todo mujeres. También hemos logrado fortalecer la junta directiva. Un desafío de las ONG es que las juntas directivas realmente se involucren y que te ayuden a buscar recursos. Las donaciones individuales son el núcleo de nuestra recaudación, aunque ahora se están sumando algunas empresas y hacemos algunas otras cosas. Para conseguir fondos la clave es la confianza; hay que ser transparente, hay que rendir cuentas, hay que mostrar lo que se hace, hay que seguir con esa pasión que nos caracteriza.

#### ¿Dónde trabajan?

En Caucagüita. Llegamos por invitación de un líder comunitario, el mismo año en que se fundó Impronta, en julio de 2017. Me enteré de que hacía falta apoyo para la comunidad de Caucagüita y fui como ciudadano, como Bernardo Guinand. En mi vida había ido a Caucagüita. Conseguí dinero para comprar unos refrescos y otras cosas más. Lo importante es que ese día conocí a un señor, Henry Vivas, un líder comunitario. Impronta estaba haciendo algo en Antimano; también intentábamos algo en Petare. Y Henry Vivas me llama para que visite su casa, donde Alimenta la Solidaridad había instalado su primer comedor. Henry era enfermo renal. Mientras en otros lados era difícil que nos abrieran las puertas, con Henry Vivas en Caucagüita teníamos toda la cancha. Lamentablemente, murió el año pasado.

#### ¿Cómo es Caucagüita?

Caucagüita debe estar por el orden de los setenta mil u ochenta mil habitantes. Ahora debe haber menos por la emigración y hay muchas historias de niños cuyos padres se fueron y quedaron al cuidado de una tía. Caucagüita comenzó en los años setenta con unas barracas para unos damnificados y en los ochenta el Inavi construyó bloques de apartamentos. Es decir, la gente tiene más de cuarenta años viviendo en Caucagüita.

#### ¿Sientes atracción por la política?

Para nada. Más que falta de atracción, creo que no tengo vísceras para la política. Creo que puedo reconocer en qué soy útil y en qué puedo hacer alguna diferencia. A mí no me quita el sueño eso de «yo quiero hacer cosas grandes». A veces las mejores organizaciones sociales son aquellas que pueden decir: «Este es mi foco y yo comparto mi modelo». Queremos cambiar las cosas a base de esfuerzo ciudadano. Lo que hacemos en Caucagüita es una manera de decir: «¿Por qué la gente vive mejor aquí? ¿Qué hicimos? ¿Qué elementos pusimos en esta ecuación para que aquí los chicos quieran estudiar en la universidad?». La idea es transformar Caucagüita, ese pedacito de Venezuela, y que luego otros pregunten: «¿Cómo puedo hacer para replicar en otras partes lo que hizo Impronta?». Eso es lo que ahora creo factible, posible, realizable. Consolidar nuestro modelo supone mucho trabajo con la gente, y eso es una cosa compleja, difícil.

#### Dijiste que ustedes no le resuelven los problemas a nadie, sino que brindan oportunidades.

Así es, porque en los barrios hay una gran cantidad de personas que esperan una oportunidad, alguien que crea en ellos. Creo que Impronta es un poco esa figura. Mucha gente que viene de un barrio y que ha surgido en la vida es porque se encontró a alguien que creyó en ellos, alguien que identificó que tenía talento o que le dio una beca. Yo a veces veo que Impronta es ese padrino, esa gente que acompaña, que empuja. Esa gente que motiva, que hace que las personas crean en ellas mismas. Como me dijo una muchacha que estudió para aeromoza, una de nuestras primeras becarias: «Bernardo, créetelo. Desde que ustedes llegaron a Caucagüita, nos han cambiado la vida». Entonces, siento que ha valido la pena, que el saldo es positivo. 

## Mariadela Larrazábal: «Gerenciar es mirar siempre hacia adelante»

Conversación con Mariadela Larrazábal, presidenta de Daycohost.

**Daycohost —una de las empresas de servicios tecnológicos más importante de Venezuela— tiene el reto de desarrollar una visión de negocio global para sus clientes. Así lo dice su presidenta, para quien la meta de cualquier negocio no es solo crecer, sino ofrecer los productos y servicios adecuados para estar a tono con las exigencias del mercado.**

**M**ariadela Larrazábal es presidenta de Daycohost, la empresa venezolana de tecnología que en casi veinticinco años ha evolucionado de ser un centro de datos a una organización de servicios tecnológicos. Esa transformación ha supuesto que su activo clave, los especialistas en tecnología, deban evolucionar: anticiparse en el conocimiento técnico y desarrollar una mentalidad centrada en el cliente. Hoy Daycohost compite en el mismo mercado con las empresas de tecnología más grandes del mundo y debe convencer a sus clientes de que posee las mismas capacidades y competencias técnicas que las organizaciones internacionales más emblemáticas.

Para Larrazábal es clave conocer el panorama empresarial que ha surgido en los últimos años en Venezuela, en el que las tradicionales grandes organizaciones han cambiado y ajustado sus operaciones, al tiempo que han surgido nuevos actores, bien con pocos años en el mercado o desconocidos para muchos.

Sobre estos temas y otros relacionados con el frenético mundo de los negocios y la tecnología, Mariadela Larrazábal conversó con Jean-Yves Simon, Virgilio V. Armas, Ramón Piñango y Frank Briceño Fortique.

**¿Cómo llegaste a Daycohost hasta ser su presidenta?**

Entré a la empresa en el año 2001, aunque no como presidenta. Como presidenta estoy desde 2004. En 1992 me gradúe en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. Tuve una primera trayectoria profesional de unos diez años en empresas del área tecnológica y entré a Daycohost en 2001.

**Antes de entrar en Daycohost, ¿dónde trabajabas?**

Mis diez primeros años de vida profesional transcurrieron en Comsat, una empresa de capital norteamericano que ya no opera. Era una organización privada, pero muy cercana al gobierno de Estados Unidos, porque manejaba las comunicaciones satelitales de la NASA y del Departamento de Estado.

**¿Y cómo terminaste llegando a Daycohost?**

Por casualidad. Uno de los planes de Comsat era desarrollar un nodo de tecnología de banda ancha IP en Venezuela. Estamos hablando del año 2000, un momento maravilloso porque en ese año se consolidan las redes IP, que son grandes redes de datos. El mundo estaba cambiando de una tecnología que separaba la voz y los datos a una tecnología en la que el dato lo es todo; es voz, es imagen, es lo que sea. Como yo era responsable de identificar nuevos negocios, me fijé en Daycohost, una empresa que acababa de establecerse en Caracas y que empezaba a hablar de ser un centro de datos y de redes IP. Estaba convencida de que esa empresa tenía un inversionista internacional, porque sus planes estratégicos eran de gente que había analizado con mucho cuidado hacia dónde iban las cosas en el mundo de la tecnología. Y resulta que no: Daycohost era una empresa de capital venezolano. Cuando a finales de 2001 dejé Comsat, al mes estaba en conversaciones con el dueño de Daycohost.

**¿Qué cargo tenías cuando entraste?**

Crearon un cargo para mí: directora de nuevos proyectos para el mercado corporativo. Cuando yo entré, el foco de Daycohost era el alojamiento web, el *web hosting*. Era la época del furor de las empresas puntocom: si no tenías una página web, no existías. Es un ejemplo de una cosa que se ve con frecuencia en el mundo de la tecnología: la gente adopta los nuevos productos por moda, por prestigio, pero no tiene claro qué hacer con ellos. Entonces, el plan de Daycohost estaba muy orien-

tado al *hosting* para empresas de todos los tamaños, que en el mundo de la tecnología se conoce como mercado masivo. Pero yo venía de Comsat, atendía a compañías grandes, así que les planteé que para la inversión que habían hecho el mercado del alojamiento web era insuficiente. Daycohost tenía el potencial para ofrecer servicios corporativos. Entonces crearon el cargo de directora de nuevos proyectos para el mercado corporativo.

**Han pasado más de veinte años desde tu entrada en Daycohost y la tecnología ha avanzado muchísimo. ¿Cómo se han reflejado los cambios tecnológicos en tu gestión?**

Sí, claro, la tecnología para aplicaciones corporativas del año 2001 no tiene nada que ver con la de hoy. Del 2001 al 2024 ha pasado de todo en el mundo de la tecnología. Yo siento que en estos 23 años he trabajado en tres o cuatro empresas distintas.

**¿Cuáles son esas empresas?**

La primera es una empresa en la que los retos son internos: la gente, el financiamiento, el plan de negocios, los proveedores, la mejora de los procesos, los indicadores de desempeño y la rendición de cuentas a la directiva. La segunda es una empresa que decide abrir un segundo centro de datos, en Valencia, con una inversión muy grande.

**¿Sin socios internacionales?**

Sin socios internacionales; cien por ciento inversión de Daycohost. La inversión que hicimos en Valencia es hoy la inversión en infraestructura tecnológica más grande en Venezuela. ¿Por qué se tomó esa decisión? Nuestro primer centro en Las Mercedes, en Caracas, tenía mil metros cuadrados para prestar servicios de hospedaje web y servicios para el mercado corporativo. Con mercado corporativo me refiero a empresas que no podían operar en su sede y necesitaban contratar un centro de datos a un tercero. O empresas que no tenían máquinas donde instalar sus aplicaciones y entonces contrataban un centro de almacenamiento de datos y de cómputo. Cuando ya teníamos en uso un setenta o setenta y cinco por ciento de la capacidad del centro de datos, nos planteamos un dilema: ¿nos quedamos con el *data center* de Caracas y mantenemos un equilibrio entre los clientes que salen y los que entran, o expandimos nuestra capacidad? La decisión fue instalar un segundo centro de datos en Valencia.



Mariadela Larrazábal / Fotografía: Laura Morales Balza

### ¿Se tenía que hacer en otra ciudad?

Sí. Las mejores prácticas internacionales recomiendan que si se va a instalar un segundo centro se haga en otra ciudad, para minimizar los riesgos de la gestión de los datos.

### ¿No hay una obligación similar impuesta a los bancos de diversificar sus centros de datos?

Así es, llegó un momento en que a los bancos en Venezuela les exigieron que tuvieran centros de cómputo en ciudades distintas a su centro de operación principal, y por entonces el ochenta por ciento de los centros de datos de la banca estaban en Caracas. Esa decisión fue un tremendo acelerador de nuestra expansión a Valencia.

### Con la apertura del segundo centro de datos tenemos la segunda empresa de la que hablas.

Sí. Cuando nos instalamos en Valencia empezamos a tener unos retos gerenciales distintos. Específicamente, tres retos. Uno de ellos era de negocios: cómo expandir un portafolio ahora distribuido en dos sedes con las que podíamos manejar aspectos críticos de la gestión de datos de nuestros clientes, sobre todo de la banca y las tele-

comunicaciones, que son usuarios con operaciones muy exigentes. Entonces, el reto era que nos vieran como un proveedor de servicios tecnológicos complejos, en un mercado en el que nos veían más como un proveedor de hospedaje web.

### Los negocios fueron el primer reto. ¿Cuál fue el segundo?

El segundo reto tenía que ver con los procesos. Teníamos que conseguir que nuestros procesos y nuestra infraestructura tuvieran certificaciones internacionales. En Venezuela somos los únicos con infraestructura certificada. Y en América Latina puede haber dos o tres infraestructuras multiusuario certificadas, no más. Un instituto en Estados Unidos certifica los centros de datos, desde la ingeniería básica hasta la infraestructura, el montaje y la puesta en operación.

### ¿Y el tercer reto?

El tercer reto era operar con gente en Valencia y en Caracas, lo que obligaba a coordinar y sincronizar. Porque, a pesar de que la infraestructura instalada en Valencia es muy grande, la gerencia siempre ha estado en Caracas. En nuestra mente, Valencia era una sucursal,

una subsidiaria, y por eso hemos tenido hasta que forzar las cosas para que haya un equilibrio entre las dos sedes.

### Como gerente, ¿cuál ha sido el reto más complicado que has enfrentado o que estés enfrentando ahora?

Los retos internos son siempre de gente, de desarrollar talentos. Porque las competencias que servían en un momento no sirven, necesariamente, en otro, o son insuficientes. ¿Cuál es mi reto más grande hoy? Que la gente maneje el riesgo, que maneje la incertidumbre. A la gente le cuesta muchísimo manejar la incertidumbre.

### ¿Por temor al error?

Puede ser... En mi caso tengo mucha gente del mundo de la ingeniería, de las ciencias exactas...

### ¿A la que encanta un mundo estable?

Es posible. El hecho es que si la gente no sabe manejar la incertidumbre y si necesita demasiada información para actuar, pierde las oportunidades, porque quiere estar tan segura de no equivocarse que entonces no actúa. El reto es enseñarle a decidir así no tenga toda la información.

### Nos quedamos en la etapa dos de Daycohost. ¿Cuál es la «tercera empresa» que has tenido que dirigir?

En la etapa tres nos comenzamos a llamar «habilitador tecnológico». ¿Qué significa ser un habilitador tecnológico? Que somos un proveedor de servicios de tecnología para que las empresas agreguen valor a su negocio. Ya yo no manejo una empresa de infraestructura tecnológica. Daycohost es ahora una empresa de servicios de tecnología prestados con gente. A las empresas ya no les importa el tamaño de nuestro *data center* ni les importan nuestras certificaciones. Lo que necesitan son servicios, atención, acompañamiento, comprensión de su negocio. Entonces, ya no vale tanto tener unos expertos técnicos, sino tener gente capaz de entender el negocio del cliente porque, si no, no sabe aplicarle la tecnología a su negocio. La consultora Gartner, que es experta en investigación sobre el mundo de la tecnología, hace unos años hablaba de tecnología; hoy, en cambio, habla de gerencia. Ahora en las conferencias de tecnología los temas son cómo hacer bimodal el trabajo de la gente, cómo ser más proactivo, cómo comprender mejor las necesidades del usuario para agregarle más valor... Antes eran temas muy técnicos.

### Ahora, si Daycohost es un habilitador tecnológico, quiere decir que está compitiendo con otra gente: con Amazon, con IBM...

Claro, por eso la etapa cuatro de Daycohost es la de una empresa que compite con los grandes.

### No es lo mismo ser el mejor centro de datos en Venezuela que competir con los grandes del mundo.

Así es. Hay algunas cosas en las que ser nacional es importante, pero el mundo de la tecnología hoy es un mundo global.

### ¿Cómo les ha ido en esa competencia?

Una de mis frustraciones es que me cuesta demostrar a un potencial cliente que como empresa venezolana podemos tener el mismo estándar y las mismas capacidades que una empresa internacional.

### ¿La gente no se lo cree?

Cuando yo me siento con clientes potenciales les presento nuestras credenciales y nuestros casos de éxito. Sin embargo, no es tan fácil convencerlos cuando eres una empresa venezolana. Por eso es un logro que hayamos posicionado a Daycohost como un habilitador tecnológico que ofrece a doscientas empresas servicios de operación continua, de misión crítica.

### ¿Qué hace una mujer graduada en relaciones industriales dirigiendo una empresa de ingeniería?

Daycohost es una empresa de servicios, de servicios de tecnología, y es una empresa que requiere, para tener éxito, competencias transversales: requiere gerencia, requiere desarrollo de gente y requiere procesos muy bien definidos. Y sobre lo de ser mujer... Creo no me van a invitar más a esas entrevistas de por qué soy exitosa si soy mujer.

### Todavía no hemos preguntado eso.

Es que cada vez que se celebra el Día de la Mujer me dicen: «Te vamos a entrevistar porque eres mujer, eres gerente y estás en una empresa de tecnología». Yo creo que la gerencia no tiene género.

### Pero para algunos, sí.

Sí, para algunos tiene género. Pero resulta que alguien puede ser hombre y ser un mal gerente y yo puedo ser mujer y puedo ser una mala gerente, porque si yo no estudio, si no me mantengo actualizada, si no tengo compromiso, si no tengo pasión, si no me encanta lo que hago...

### ¿Lo emocional es importante en la gerencia?

Claro, te tiene que encantar lo que haces, porque la gerencia es un reto demasiado grande, muy duro. Todos los días, cuando me levanto, tengo que decirme: «Qué rico es ir a trabajar», así un día me caiga a golpes. Te tiene que encantar lo que haces. Si no, no es fácil.

### ¿Cuál ha sido tu mayor error como gerente?

Creo que haberme tardado mucho tiempo en tomar determinadas decisiones. O, más bien, haber dicho: «Esto a lo mejor se puede acomodar, a lo mejor puede pasar esto, a lo mejor no he dado el suficiente tiempo, a lo mejor...».

### ¿Lo dices en relación con personas, con oportunidades de negocio?

Con personas, con equipos de personas. Porque desde el punto de vista financiero, de la infraestructura, del plan de negocios, de la ruta de la compañía, hemos sido bastante asertivos. Siempre hay cosas que ajustar, y hoy más. En los años noventa, cuando trabajaba en Comsat, planificábamos a cinco años, a tres años. Hoy, si estamos en marzo y me preguntan: «¿Qué vamos a hacer en abril?», les digo: «Hablamos después». Claro que en Daycohost tenemos planes a mediano y largo plazo que discutimos y ajustamos en la junta directiva, pero la dirección operativa es muy dinámica.

### ¿Cuál es tu próxima etapa profesional?

Tengo veintitantos años en esto y la verdad es que disfruto profundamente mi trabajo. Hoy quiero ver a Daycohost consolidada en un mundo tecnológico más retador. Mi próximo paso quizá sea hacer grandes alianzas, porque hoy vivimos en un mundo de ecosistemas. Porque el mundo es híbrido y las solu-

«Siempre hemos pensado que en Venezuela todavía hay muchas oportunidades. Además, hoy internacionalizarse no implica necesariamente tener una sede fuera del país».

ciones tienen un poquito de todo. En tecnología las soluciones son a la vez locales y globales. A Daycohost hay que conectarla con proveedores globales para que pueda tener un portafolio venezolano y a la vez global.

### ¿En Venezuela hay otros centros de datos parecidos a Daycohost?

En Venezuela no hay otra empresa que haga lo que Daycohost hace. Nuestra competencia en Venezuela ha sido convencer a los clientes de que hay más ventajas en que nosotros nos ocu-

**«Una de mis frustraciones es que me cuesta demostrar a un potencial cliente que como empresa venezolana podemos tener el mismo estándar y las mismas capacidades que una empresa internacional».**

pamos de muchos de sus procesos que en que ellos los hagan por su cuenta. Hace unos años convencerlos de eso era difícil, porque estábamos viviendo en un país con muchos recursos y las empresas tenían dinero para ocuparse de sus procesos tecnológicos. Hoy es más fácil convencerlos de que nosotros lo podemos hacer mejor por dos razones: primero, porque hay gente madura digitalmente que entiende que consumir servicios es mejor que invertir en tecnología; segundo, porque hay gente que puede que no entienda bien eso, pero no tiene recursos para invertir en tecnología. Entonces, sí o sí, las empresas se están yendo al mundo de los servicios.

### Y tu papel en esa función, ¿cuál es?

Mi papel hoy como gerente es consolidar y terminar de desarrollar a mi gente para que tenga una visión de negocio mucho más global que local gracias a las posibilidades que hoy ofrecen las conexiones tecnológicas. Para mí, gerenciar es mirar siempre hacia adelante. La gerencia es ver para dónde vamos, no de dónde venimos.

### Pero muchas veces para saber a dónde se va se tiene que saber de dónde se viene.

Siempre se sabe de dónde se viene, pero el factor de éxito no está en de dónde se viene. Ya lo que se transitó dio sus enseñanzas; lo importante es imaginarse el futuro. ¿Cuál es el gran cambio de los últimos tiempos? Que el mundo dejó de crecer aritméticamente y ahora crece exponencialmente. Hoy la meta no es: «Voy a crecer diez por ciento», sino: «¿Qué cosa nueva puedo hacer?». ¿Por qué surgen hoy tantos negocios nuevos que compiten con empresas que tienen ochenta años? Porque hay gente que se atreve a pensar en el futuro, no en cómo se han hecho las cosas en el pasado.

### ¿Por qué, si ya tenían la tecnología y los procesos, en vez de abrir un segundo centro en Valencia no lo construyeron en otro país; en Bogotá, en Panamá, por ejemplo?

¿Por qué no se internacionalizaron? Porque siempre hemos pensado que en Venezuela todavía hay muchas oportunidades. Además, hoy internacionalizarse no implica necesariamente tener una sede fuera del país. Hoy una empresa puede internacionalizarse si se conecta con algún *player* global, por ejemplo. La clave es que la empresa tenga estándares de excelencia, casos de éxito, procesos, madurez organizacional. Las grandes nubes de datos y de servicios, así como tienen una gran fortaleza global, necesitan presencia local. Las grandes nubes tienen presencia en varios países latinoamericanos.

### ¿Y en Venezuela?

En Venezuela todavía no. Lo importante es que vivimos en un mundo de ecosistemas, de relaciones de negocios. Hoy ya no se habla de competencia, sino de «cooperencia», es decir, de empresas que a la vez compiten y cooperan entre ellas. Los ambientes colaborativos son hoy en día factores claves de éxito. Incluso con los clientes: no es verdad que una sola empresa les pueda dar una solución perfecta y completa; les puede dar parte de la solución, pero no toda la solución. Ninguna empresa puede creer que va a ser el único proveedor de su cliente. Lo importante es darle la mejor solución, y para ello probablemente tenga que traer a un proveedor aliado, o a dos o a cuatro. Un proveedor hace una cosa, otro proveedor hace otra. Lo importante es solucionarle el problema al cliente.

### ¿Cómo ves a Venezuela?

Compleja. El sector privado ha tenido que echar para adelante y asumir ries-

gos. Hay situaciones que están ahí: la crisis política, la dificultad de hacer transacciones internacionales. Creo que hay el reto de conocer al nuevo país o, más bien, al país desconocido. Desconocido para nosotros, claro. Tenemos clientes nuevos que se nos acercan y resultan que son tremendas organizaciones. Por mi parte, estoy tratando de conocer a un país al que no conozco del todo.

### ¿Hay muchos actores nuevos en el mundo de los negocios venezolanos?

Quizá no nuevos, sino desconocidos. No son los bancos, no son las grandes corporaciones, no son las grandes cadenas comerciales. A esos los conocemos todos y son cien. ¿Cuántos más hay? El reto de conocer el mundo de las organizaciones que están allí lo tenemos las grandes empresas, los gremios tradicionales, el IESA... No sabemos hablarles, no sabemos cómo se mueven, no sabemos quiénes son. ¿Dónde están? En Acarigua, en Maracay, en el Táchira. Son empresas que están ávidas de que las apoyen, porque se sienten desasistidas. ¿Y por qué no las conocemos? Porque estamos en nuestras oficinas en Caracas. El día que vayamos a Acarigua o a Maracay nos vamos a encontrar que cualquiera de esas empresas puede ser más grande que la nuestra.

### Quizá esas empresas sean el producto de una de las tantas mutaciones históricas que hemos vivido en Venezuela. Tú entraste en Daycohost justo cuando estaba comenzando un nuevo ciclo histórico.

He tenido que dirigir Daycohost en un tiempo en el que las empresas son más cuidadosas para invertir porque la abundancia se acabó. También ha sido un tiempo de globalización acelerada, en especial en el mundo de la tecnología. No sé si en otras industrias ha pasado lo mismo, pero la tecnología ha acabado con cualquier barrera. Todo el mundo tiene un teléfono con sus datos. Y la tecnología no hay que explicarla, se usa y ya. Me conecto con mi celular, manejo la cuenta de mi banco y ya. La tecnología va facilitando las cosas y nos vamos metiendo allí y no nos damos cuenta. Echar para atrás es imposible, porque la tecnología es irreversible. El usuario ha cambiado rápidamente y las que estamos corriendo detrás del usuario somos las empresas para intentar conectarnos con él. ■

# Historia

## GUERRA CIVIL: ¿QUÉ PASARÍA SI...?

María Elena González Deluca

**La película *Guerra Civil* da pie para reflexionar sobre la posibilidad de que un acontecimiento parecido se repita en Estados Unidos. ¿Es la identidad nacional lo que mantiene unida a una sociedad o es suficiente para evitar que esa unidad se rompa?**

Una guerra ha estallado en el territorio de Estados Unidos. Las Fuerzas Occidentales, un ejército creado por la coalición de los estados separatistas de California y Texas, inician una ofensiva militar contra Washington D. C. para eliminar al presidente, de tendencias fascistas (para despejar dudas sobre cualquier coincidencia, Alex Garland, director de la película *Guerra Civil*, aclaró en una entrevista que el argumento y el guion estaban listos antes del asalto al Capitolio del 6 de enero de 2021).

El hipotético presidente anuncia la batalla final contra los estados separatistas y anticipa la victoria. *Guerra Civil* es el reciente film del británico Alex Garland, reseñado como un relato distópico que despertó polémicas en distintos medios. La película, con despliegue de recursos en una escala mayor que la de las grandes producciones de Hollywood, muestra escenas de extrema violencia que hilvanan la ruta del temerario viaje por tierra entre Nueva York y Washington, emprendido por tres reporteros profesionales y una joven novata, que intentan llegar a la Casa Blanca para entrevistar al presidente.

Nudo del argumento: la violencia de una guerra civil. Los puntos focales de la película son los distintos episodios de violencia salvaje y violencia

latente que puntean el viaje, con ocasionales y breves, pero significativos, intercambios de palabras, miradas y gestos. Las rutas por donde transitan, obligados por gente armada a detenerse cada tanto, muestran un paisaje desolado de centros comerciales abandonados y saqueados, tumultos de gente desesperada, agresiones salvajes, vías obstaculizadas por carros quemados, impactados por explosiones y proyectiles, luchas entre grupos al margen del confuso conflicto central, ejecuciones por venganzas, torturas, matanzas colectivas, violencia racial y violencia pura sin mayor explicación.

El horror final en Washington: tanques, soldados, combates en las calles y la voladura del monumento a Lincoln. El sonido de la guerra —representado por el repiqueteo de las armas, los explosivos, el destello de las llamas disparadas por los morteros y el potente ruido de los enormes helicópteros militares— magnifica la sensación de terror. A la Casa Blanca abandonada, con cadáveres y papeles en los pisos, llegan los reporteros

«utopía» de un tiempo atroz —valga el oxímoron— aniquilara a ese país? Alex Garland pretende alertar sobre esa posibilidad, sin afirmar que exista, aunque señala que Estados Unidos tiene mucho por qué preocuparse.

### La raíz del conflicto

Si se echa la mirada al pasado, esa antiutopía ya ocurrió, con todos los horrores que el cine magnifica con la tecnología de la destrucción del presente. ¿Podría volver a ocurrir?

Hace 160 años una feroz guerra civil destruyó a Estados Unidos. Entre 1861 y 1865, los estados dejaron de estar unidos, cuando once estados separatistas del sur formaron un Estado independiente: la Confederación de los Estados del Sur. El separatismo y la aniquilación de Estados Unidos ocurrieron, pero también se superaron, no sin secuelas.

La Guerra de Secesión, o Guerra Civil, fue el conflicto militar más feroz que ha enfrentado Estados Unidos en toda su historia, y la más cruenta guerra del siglo XIX en el mundo occi-

**La ambigüedad de la identidad «nacional» americana se remonta a las trece colonias, a finales del siglo XVIII, con su defensa de los derechos individuales y de la soberanía local, y su recelo de toda autoridad central.**

y un pelotón de las Fuerzas Occidentales que descubre, escondido en una oficina, al presidente, quien hace una última declaración al reportero en su momento final.

El contexto visual y situacional de esta guerra civil ficticia corresponde a la actualidad, aunque las reseñas la ubican en un tiempo futuro y en la categoría de una crónica distópica. ¿Qué pasaría si sobreviniera la antiutopía de la guerra entre los americanos? ¿Qué pasaría si la

dental. En ella murieron, según los últimos estudios, alrededor de 700.000 soldados y civiles, caídos en miles de batallas y combates menores librados en los cuatro años de guerra y en las matanzas por odios locales que crearon escenarios de terror.

En la última etapa de la guerra la táctica de destrucción deliberada del general William Sherman en la «Marcha hacia el mar» incendió ciudades enteras y arrasó propiedades y

Bandera de las «Fuerzas Occidentales» en la película *Guerra Civil* (2024).

la infraestructura de los ferrocarriles. Sherman es uno de los grandes héroes militares de la historia de Estados Unidos. Aquello fue terrible realidad, no ficción.

También en 1861 el rechazo a un presidente detonó la secesión. Era Abraham Lincoln, conocido abolicionista, ante cuya reciente elección se dio por seguro que el Congreso declararían extinguida la esclavitud, la mano de obra de la economía del algodón, principal exportación del país. Para Estados Unidos, país agrícola en esa época, y sobre todo para el sur, no era un tema menor. La esclavitud era una institución económica fuerte, eficiente y rentable, según la demostración de los historiadores Robert Fogel y Stanley Engerman, en su libro *Tiempo en la cruz: la economía esclavista en Estados Unidos*, publicado en 1976.

Los defensores de la esclavitud esgrimían los derechos de propiedad sobre los esclavos y el derecho de los estados a tomar sus decisiones, derechos que vulneraría una ley del Congreso sobre la esclavitud. Temían también perder fuerza representativa en el Congreso, de admitirse la ciudadanía de la población negra y el valor completo de sus votos.

### La «identidad» nacional

En el conflicto del siglo XIX subyace otra peculiar condición que atañe a la identidad «nacional» americana, también insinuada en uno de los breves y reveladores diálogos de la película *Guerra Civil*: «Aquí hay una confusión... somos americanos, somos todos americanos», trata de explicar uno de los

reporteros al militar que acaba de matar sin mediar palabra a otro periodista y les apunta con una ametralladora, parado junto a una fosa común donde se apilan decenas de cadáveres. «Y... ¿qué clase de americanos?», pregunta el militar, ante el desconcierto de los aterrorizados reporteros que no saben cómo ni qué responder.

¿«Qué clase de americanos»? La pregunta no carece de sentido, porque «americano» no es una clara identidad nacional, o no significa lo mismo para todos: afroamericanos, nativos americanos, americanos blancos protestantes, americanos blancos anglosajones protestantes (*wasps*), escoria blanca (*white trash*) y latinos, entre quienes figuran los descendientes de los antiguos pobladores españoles del inmenso territorio que comienza en California y continúa por Nevada, Colorado, Arizona, Nuevo México y Texas, antes territorio del Virreinato de Nueva España y después de

los abusos del poder central. Al declararse la independencia, los trece estados no estaban dispuestos a perder su poder soberano ante una nueva autoridad central.

Constituir un Estado nacional podía entenderse como un acto de cesión de la soberanía. Así es que solo se comprometieron, después de extensas y complejas discusiones, a formar una Unión de Estados, primero bajo los artículos de la Confederación, con una autoridad concentrada en el Congreso, sin poder ejecutivo. Diez años después, en 1787, los estados llegaron a un nuevo acuerdo bajo la Constitución de los Estados Unidos de América, con una estructura de tres poderes.

La nueva carta constitutiva, todavía vigente, tampoco acordó formar una nación: es un pacto de unión de los estados, el pacto que facilitó la secesión de los estados del sur que formaron la Confederación durante la Guerra Civil. Ni la palabra ni la idea de nación aparecen en la Constitución. La identidad nacional tampoco se define.

Pero desde entonces el gentilicio de uso es «americano», o perteneciente a «América», nombre que identifica a todo el continente, no a una sociedad en particular. Tampoco tiene sentido «estadounidense», que suele usarse en América Latina, nombre que alude a la estructura institucional que también identifica a otros países del continente (como los Estados Unidos Mexicanos o la República Federativa del Brasil).

La identidad nacional, sin embargo, no ha sido un tema de discusión relevante en Estados Unidos. No es una preocupación central o generalizada si esa identidad «americana» no es suficientemente fuerte o no tiene una clara definición unificadora como para evitar que los conflictos internos lleven a una nueva guerra civil. En todo caso habría que preguntarse si es el imaginario de

## La identidad nacional no ha sido un tema de discusión relevante en Estados Unidos.

México, que lo perdió entre tratados y guerras ante Estados Unidos.

La ambigüedad de la identidad «nacional» americana se remonta a las trece colonias, a finales del siglo XVIII, con su defensa de los derechos individuales y de la soberanía local, y su recelo de toda autoridad central. Esta cultura política impulsó el movimiento de la independencia, de modo que la derrota de la monarquía británica significó la derrota de

la identidad nacional lo que mantiene unida a una sociedad y evita que se destruya en un conflicto interno extremo. Y si eso vuelve a ocurrir, ¿podría recomponerse la unidad como ocurrió después de la Guerra de Secesión? **■**

**María Elena González Deluca**, historiadora, individuo de número y directora de la Academia Nacional de la Historia (Venezuela).

# LA ASOMBROSA EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS PRIVADAS

Lo que muchos compradores veían como una alternativa genérica y eventual se ha convertido en un punto de diferenciación genuina. El uso de marcas privadas está impulsando el conocimiento de marca, la intención de compra y, finalmente, las ventas.

Daniel Russo V.

TAMBIÉN CONOCIDAS como marcas propias, de tienda o de distribuidor, las marcas privadas se han convertido en una fuerza significativa en la industria minorista. Desafían el dominio de las marcas tradicionales, nacionales o de consumo masivo, y ofrecen opciones más asequibles a los consumidores. Esta tendencia ha sido impulsada por diversos factores: presiones económicas, cambios en las preferencias de los consumidores, nuevas tendencias de consumo y esfuerzos estratégicos de los minoristas para construir lealtad y diferenciación.

## La transformación de la categoría

Si bien no es un segmento nuevo, históricamente apareció como una alternativa de menor costo y calidad en comparación con las grandes marcas: la opción preferida para los consumidores muy ajustados a un presupuesto, que sacrificaban calidad por ahorro. Esta situación ha cambiado drásticamente.

Según la empresa de análisis de mercados Nielsen, los productos de marcas privadas representan, aproximadamente, el veinte por ciento de las ventas totales en Estados Unidos.<sup>1</sup> En algunos países europeos se ven tasas de penetración aún mayores, alrededor del cuarenta por ciento, e incluso cifras de más de cincuenta por ciento en casos específicos.<sup>2</sup>

Este mercado ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años en Estados Unidos, con ventas que alcanzaron 236.000 millones de dólares en 2023, un aumento del cinco por ciento con respecto al año anterior.<sup>3</sup> En el ámbito global es cuesta arriba compilar datos precisos, pero los reportes locales y regionales revelan casi el triple de esa cantidad: hay decenas de países con ofertas de marcas privadas, sobre todo en Europa.

Los crecimientos han ocurrido en varias categorías, que incluyen alimentos, bebidas, refrigerados, productos de belleza y del hogar. Esto es consecuencia de una serie de acciones y factores entre los cuales se destacan los siguientes:

- Desarrollo y diferenciación de marcas: los minoristas han emprendido un amplio conjunto de acciones que mejoran la imagen percibida y la intención de compra; sobre todo, han profundizado el conocimiento de los compradores y consumidores, sus gustos y preferencias, sus necesidades y limitaciones.

Daniel Russo V., fundador de la agencia Creative Lingua.

- Integración vertical y control de cadenas de suministros: al tener bajo sus paraguas a los proveedores, los minoristas pueden asegurar una calidad consistente, reducir costos y mantener precios competitivos para sus productos de marca propia.
- Mercadeo y promoción: los minoristas han empleado diversas estrategias para aumentar el conocimiento y las ventas de sus marcas privadas, que incluyen exhibiciones en tiendas, campañas publicitarias y precios establecidos de manera muy bien estudiada.

El segmento de marcas privadas puede dividirse, desde el punto de vista de sus cualidades, en dos grandes grupos:

- Marcas genéricas: las de productos vendidos como una mercancía sin mayor distinción.
- Marcas propias: las que llevan un nombre definido, son exclusivas de un minorista o canal de distribución, tienen atributos distintivos y están respaldadas por un esfuerzo de mercadeo significativo.

### Las nuevas preferencias

La percepción del consumidor sobre las marcas privadas ha cambiado significativamente. Diferentes estudios globales ofrecen una imagen clara de la situación de este segmento en la actualidad:

- Una encuesta realizada en 2021 reveló que el 74 por ciento de los consumidores en Estados Unidos ven las marcas privadas como buenas alternativas a las establecidas: un sesenta por ciento cree que ofrecen mejor relación calidad-precio.<sup>4</sup>
- Sondeos realizados por canales digitales en Estados Unidos muestran que más de una tercera parte de los consumidores aumentó sus compras de esta categoría en los últimos años, debido a los impactos económicos. Más de un cuarto de ellos indicó que ya las adquiría desde hace muchos años. También se encontró que la mitad de los consumidores considera que la calidad de las marcas privadas es tan buena como la de las marcas nacionales.
- Datos recopilados a lo largo de los años en todo el mundo señalan que, para los consumidores, las marcas de tienda tienen atributos iguales o similares a las marcas tradicionales, tales como buena relación calidad-precio, satisfacción de necesidades, confiabilidad y excelente calidad.

### Impacto en las marcas de consumo masivo

El auge de las marcas privadas no ha pasado inadvertido para los gerentes de las marcas establecidas. Algunos han expresado preocupaciones sobre el posible impacto en su valor

## Los minoristas ganan márgenes brutos 25 a 30 por ciento mayores en marcas privadas, en comparación con las marcas tradicionales, porque es más fácil mantener bajos los costos.

de marca y participación de mercado, pero otros han aprovechado la oportunidad para fabricar productos de marca privada para minoristas.

Este fenómeno permanece en gran parte inexplorado, porque el suministro de marcas privadas por parte de grandes compañías es un secreto bien guardado. En Estados Unidos, por ejemplo, empresas como Starbucks, Duracell, Kimberly-Clark e incluso Lululemon fabrican para algunos

minoristas. En España, empresas como La Española, Antiú Xixona y Casa Tarradellas, grandes compañías nacionales, producen marcas privadas.

Esta práctica les permite aprovechar la capacidad excedente, desarrollar fuentes adicionales de ingresos y mantener relaciones con los minoristas. También hace más eficientes sus esfuerzos de distribución y costos de almacenamiento. Esta es una situación en la que todos —empresas, minoristas y consumidores— ganan, pues produce mejores márgenes y precios.

### El deseo del minorista: tener una marca propia

Los márgenes de ganancia en los balances de las grandes tiendas son, por lo general, ajustados. Por ello, la competencia de precios es despiadada. Los minoristas ganan márgenes brutos 25 a 30 por ciento mayores en marcas privadas en comparación con las marcas tradicionales, porque es más fácil mantener bajos los costos.

Las marcas privadas también permiten controlar el mercadeo, su producción e imagen, de manera que el minorista puede adaptarlas a las necesidades y gustos locales. Para algunos productos, el costo de fabricación y distribución de una marca privada puede llegar a ser cuarenta o cincuenta menor que el de las marcas tradicionales, lo que representa una gran ventaja.

### Tendencias globales

El segmento ha ganado una tracción significativa en el mundo. Varios países lideran el camino en su desarrollo y penetración en el mercado:

- Suiza: cuenta con una de las mayores cuotas de mercado de marcas privadas del mundo, con más del cincuenta por ciento de las ventas de comestibles provenientes de esas fuentes. Minoristas como Migros y Coop dominan el mercado con extensas carteras de marcas que cubren muchas categorías de productos, desde básicos hasta artículos *premium*.
- España: tiene un fuerte mercado de marcas privadas; algunas representan un cuarenta por ciento de las ventas minoristas. Cadenas como Mercadona las han posicionado con éxito como alternativas de calidad; para ello se han enfocado en la innovación y la satisfacción del cliente. Las marcas Hacendado y Bosque Verde, entre otras, han ocupado un importante espacio en los anaqueles y gran parte del bolsillo del comprador.
- Alemania: los almacenes de descuentos como Aldi y Lidl han revolucionado el sector de comestibles con sus estrategias. Más del ochenta por ciento de sus productos son marcas privadas, lo que les ha permitido ofrecer artículos de excelente calidad a precios competitivos y captar una parte significativa del mercado en toda Europa e, incluso, Estados Unidos. Sus marcas privadas, como Simply Nature y Specially Selected, han impulsado su éxito.
- Estados Unidos: su cuota de mercado de marcas privadas está creciendo constantemente. Gigantes minoristas como Walmart, Home Depot, Target y Costco han expandido sus carteras de marcas privadas para incluir comestibles, artículos para el hogar, ropa e incluso gasolina. Great Value de Walmart, HDX de Home Depot, Good & Gather de Target y Kirkland Signature de Costco son ejemplos de marcas privadas exitosas. Esta última es un referente global de calidad y valor, que abarca



Fotografía: Tung Lam / Pixabay.

desde comestibles hasta electrónica, conocida por su impresionante crecimiento histórico. Ha logrado lealtad del cliente y ventas significativas, que la ubican en un tercio de los ingresos de Costco.

En Asia la marca propia sigue siendo una propuesta relativamente pequeña, debido en parte al menor desarrollo del canal moderno. Eso está cambiando poco a poco. Cada vez se observan más ofertas de estas marcas en las tiendas. Los países para destacar, tanto por su escala como por el poder adquisitivo para comprar en canal moderno (que es el más desarrollado de este segmento), son China, Japón, Corea del Sur y Singapur. La penetración combinada está alrededor del diez por ciento de los hogares y el crecimiento promedio de la categoría arroja un veinte por ciento, comparado con el de años anteriores.<sup>5</sup>

#### Marcas privadas en América Latina

El mercado en esta región también está experimentando un crecimiento, impulsado por los cambios en el comportamiento del consumidor y los factores económicos. Si bien América Latina sigue dominada por las marcas tradicionales, que representan más del noventa por ciento del gasto en bienes de consumo, se nota un avance significativo de las marcas privadas.

Este cambio es impulsado por el auge del canal de descuento y la creciente aceptación de ese segmento de marcas por parte de los consumidores. En Ecuador, si bien un mercado pequeño, el consumo de unidades de marca propia ha aumentado más de treinta por ciento, comparado con el de años anteriores. Colombia ha experimentado un crecimiento

superior al 25 por ciento en el consumo de marcas privadas, que representa un ocho por ciento de las compras totales.

En Brasil las marcas privadas están ganando popularidad, pues los consumidores buscan valor sin comprometer la calidad. Minoristas como Pão de Açúcar y Carrefour han desarrollado sólidas líneas. La marca *Qualitá* de Pão de Açúcar y la marca propia de Carrefour ofrecen una gama de

#### Las marcas privadas también permiten controlar el mercadeo, su producción e imagen, de manera que el minorista puede adaptarlas a las necesidades y gustos locales.

productos que satisfacen diversas necesidades de los consumidores, desde segmentos de presupuesto hasta *premium*. En México, cadenas minoristas como Soriana y Chedraui han ampliado sus ofertas de marcas privadas, centradas en precios y calidad.

Esto refleja un cambio significativo en el comportamiento de compra de los consumidores latinoamericanos, quienes recurren cada vez más a las tiendas de descuento y las marcas privadas, en busca de una oferta más asequible. Estas tendencias están siendo entendidas por minoristas que emprenden cambios en sus ofertas.

#### El mercado en Venezuela

Este es un caso interesante, debido a los desafíos económicos y el impacto inflacionario. Aunque es un segmento pequeño, las marcas privadas sin duda pueden llegar a convertirse en una parte fundamental del panorama minorista.

Su desarrollo ha estado influido por las condiciones económicas del país. Los compradores han tenido que rebalancear sus cestas de compra para cubrir sus necesidades con los presupuestos que manejan. Claro que la existencia de marcas genéricas con distribución nacional, el alto grado de

## En Venezuela las marcas privadas deben competir con productos importados y los de marcas nacionales a precios similares.

penetración de los canales bajos, la fragmentación del canal moderno y, tal vez incluso, la falta de recursos en general, han hecho cuesta arriba el desarrollo de esta categoría.

Las principales cadenas venezolanas de supermercados han desarrollado sus líneas de marcas privadas para satisfacer las diversas necesidades de los consumidores. Ofrecen una buena variedad de productos, desde alimentos hasta artículos para el hogar, centrándose en precio y utilidad del producto. Además, hay establecimientos de salud y belleza que tienen sus propias marcas. Casos que merecen mención son:

- **Farmatodo:** tiene una línea muy completa de productos para el cuidado personal y familiar, belleza, hogar y medicamentos, con un constante esfuerzo de innovación para satisfacer las necesidades del mercado venezolano y los gustos cambiantes del consumidor. Han incorporado, incluso, líneas de productos *premium* para el cuidado de la belleza bajo su propia marca. Es una de las pocas cadenas con fortaleza nacional y una masa crítica que permite el desarrollo del segmento.
- **Gama:** ha tenido su propia marca desde hace algún tiempo, que incluye diversos productos y que recientemente fue relanzada con fuerza para brindar al consumidor una cartera que le permita cubrir sus necesidades al máximo. Es una cadena de supermercados con presencia regional, pero con una escala y perspectiva que le han permitido trabajar su marca propia.
- **Farmahorro:** ha estado incorporando productos de cuidado personal, hogar y belleza durante años. Ciertamente, es una importante cadena que también como grupo (Pharsana, Mistral) produce otras marcas que se distribuyen en todo el país a diferentes minoristas.
- **Locatel:** presenta sus líneas de productos de higiene, salud, cuidado personal y belleza bajo su marca propia. Recientemente agregó su línea *premium* Elemental, que abarca productos de cuidado personal y belleza a un nivel superior.
- **Makro:** esta tienda de grandes espacios, comercializadora de productos, tiene en su cartera la marca Aro, que presenta como marca propia con precios reducidos frente a la oferta tradicional. Si bien la cantidad de establecimientos que tiene es aún reducida, vende a mayoristas, canales determinados e incluso al detal, lo cual es un punto más a favor del segmento en el país.

El volátil entorno económico plantea desafíos para mantener calidad constante y eficiencia de la cadena de suministro. Sin embargo, las marcas privadas en Venezuela pueden construir una sólida lealtad del consumidor, al ofrecer continuamente productos orientados al valor. El enfoque en las necesidades primarias y los bienes esenciales ha ayudado a que las marcas privadas se vayan convirtiendo en un elemento básico en los hogares venezolanos.

Las economías de escala son limitantes y aún hay mucho espacio por cubrir. La competencia con productos importados y los de marcas nacionales a precios similares hace que sea una batalla constante. Es un desafío para los minoristas, pero hay un espacio interesante para ello.

## El futuro de las marcas privadas

El impulso logrado por las tendencias actuales y el comportamiento del consumidor, junto a otros atributos, hace que el futuro para el segmento sea prometedor. Vale la pena destacar las tendencias siguientes:

- **Búsqueda de oferta *premium*:** si bien las marcas privadas se han asociado tradicionalmente con valor y precio, muchos minoristas exploran ofertas de marcas privadas para satisfacer a los consumidores más adinerados y diferenciar sus líneas de productos.
- **Integración de comercio electrónico:** el auge de las compras en línea brinda una oportunidad significativa para las marcas privadas. Las plataformas de comercio electrónico permiten a los minoristas mostrar prominentemente sus productos y ofrecer algunos exclusivos solo en línea. La estrategia de Amazon, con marcas como Amazon Basics y Solimo, es un testimonio de ello.
- **Salud, bienestar y sostenibilidad:** el creciente enfoque en estos valores es otra tendencia que las marcas privadas están capitalizando. Las que promueven beneficios construidos sobre esos atributos, como Greenwise de Publix, 365 Everyday Value de Whole Foods, Bettergoods de Walmart y Good & Gather de Target, son cada vez más populares entre los consumidores conscientes.

Es válido decir que el auge de las marcas privadas ha alterado el panorama minorista, al ofrecer a los consumidores opciones más asequibles y diferenciadas, al tiempo que desafía el dominio de las marcas tradicionales. Los minoristas han reconocido el potencial del segmento para impulsar la lealtad del cliente, aumentar los márgenes de ganancia y diferenciar sus ofertas, lo que ha llevado a inversiones significativas en el desarrollo de marcas, el control de cadenas de suministros y estrategias de mercadeo.

A medida que las preferencias continúen evolucionando, y persistan las cambiantes condiciones económicas, ese mercado estará listo para más crecimiento e innovación. Los minoristas que aprovechen eficazmente las perspectivas de los consumidores, adopten prácticas de abastecimiento sostenibles y éticas, e integren velozmente sus ofertas de marcas privadas en diversos puntos de contacto, estarán bien posicionados para capitalizar esta tendencia y obtener una ventaja competitiva en el dinámico panorama comercial. 

## NOTAS

- 1 Nielsen (2023, 14 de agosto). *The state of private labels in the United States*. Nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/the-state-of-private-labels-in-the-united-states
- 2 Ozbun, T. (2024, 14 de mayo). *Private label share of grocery retail in Europe 2023, by country*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1229191/grocery-retail-s-private-label-share-europe/>
- 3 Private Label Manufacturers Association (PLMA) (2024). *PLMA's 2024 private label report*. [https://plma.com/about\\_industry/research\\_reports\\_publications/consumer-research/plmas-2024-private-label-report](https://plma.com/about_industry/research_reports_publications/consumer-research/plmas-2024-private-label-report)
- 4 Gutiérrez, S. (2021). *SurveyMonkey market research solutions pulse: Private labels vs. name brands*. SurveyMonkey. <https://www.surveymonkey.com/curiosity/surveymonkey-market-research-solutions-pulse-private-labels-vs-name-brands/>
- 5 Fitch Solutions (2021, 20 de febrero). *Asia Pacific food & drink insight 2021*. <https://www.fitchsolutions.com/bmi/long-reads/industry-insight/asia-pacific-food-drink-insight-2021>

# COMUNICACIÓN: EL VÍNCULO SOCIAL ENTRE LA NEGOCIACIÓN Y LA GERENCIA

La negociación es una actividad integrada a la dinámica gerencial. Los gerentes están obligados a interactuar con diversos actores, lo que requiere el dominio de un lenguaje acorde a cada situación. La negociación constituye, por ello, una manifestación del discurso gerencial que no descuida los procesos relacionados con la enunciación.

José Mayora y María Ledezma

DESDE EL MOMENTO mismo en que las modernas teorías sobre negociación han logrado combatir el carácter instrumental y recetario que se le atribuía, la gerencia ha ganado un sistema muy útil para alcanzar objetivos y fortalecer su labor, gracias a la preparación requerida para desarrollar negociaciones exitosas. Sin duda alguna, la incorporación de la moderna visión del proceso de negociación al torrente circulatorio organizacional ha contribuido a la precisión y la pertinencia del discurso gerencial.

## La negociación es un proceso

Todas las disciplinas poseen su jerga y el proceso de negociación no es una excepción. El vocablo «proceso» alude a una secuencia de acciones. Y aunque es cierto que una negociación es un proceso, también es una interacción de procesos, toda vez que, al no agotarse en sí misma, tiene que considerar las influencias provenientes de otros procesos similares. En esta dualidad de connotaciones se corre el riesgo de considerar la negociación una actividad difícil y, quizás con menor frecuencia, una compleja.

Considerar la negociación un proceso complejo se compeadece con su deber ser. Las negociaciones están inmersas en contextos de actividades que se interrelacionan. Al ser la negociación una actividad eminentemente contextual, su abordaje resulta sumamente complejo, debido a la diversidad y la dinámica de los contextos y a la «amplitud de foco» que requieren los actores-negociadores para entenderlos cabalmente.

La operación de los contextos es motorizada por actores concretos, con espacios de actuación y papeles diferenciados (ciudadanos, consumidores, feligreses, entre otros), que realizan intercambios materiales e inmateriales, entre los que se encuentran los significados. El lenguaje tiene su «contexto social» que cuenta con tres factores: campo del discurso (de lo que se habla), tenor del discurso (los actores que interactúan) y modo del discurso (estructura de la lengua para expresar significados).<sup>1</sup> Esta clasificación alude a las funciones que cumple el lenguaje en el contexto social, funciones inmersas en el proceso de negociación.

El discurso negociador —un hecho comunicacional por excelencia— no puede desvincularse de la normativa propia del lenguaje y, mucho menos, de los canales por los cuales ese discurso se difunde y de los símbolos implícitos en él.

José Mayora, profesor del IESA.  
María Ledezma, profesora de la Universidad Simón Bolívar.

De hecho, la comunicación es un «proceso de intercambiar símbolos mutuamente comprensibles».<sup>2</sup> Al hablar de acuerdos y enfatizar su validación, se pretende que los actores entiendan, de la misma manera, su contenido; es decir, que sea «mutuamente comprensible». Adicionalmente, debe inspirar confianza en tanto se espera que el actor haga lo que el acuerdo dice que hará.

El proceso de negociación cuenta con tres atributos fundamentales: formalidad, racionalidad, y sistematicidad. La racionalidad se vincula estrechamente con el discurso. En el intercambio de información, los actores formulan proposiciones que, en el fondo, son argumentos que deben expresarse de manera que favorezcan la toma de decisiones. La información verificable y los indicadores constituyen la base de la racionalidad. Los actores negociadores tienen que poner empeño en la forma como se «redacta» una proposición o un acuerdo y, por supuesto, como se expresa verbalmente en la mesa de negociación.

El contexto social del proceso de negociación es un lugar para el conocimiento formal o empírico y la consiguiente creación de fronteras, engendradas no solo por el espacio mismo, sino también por la posición social, el dominio cognoscitivo, la procedencia cultural e, incluso, la amplitud del vocabulario

### **La negociación, por definición, es un proceso interactivo que la convierte, por naturaleza, en un proceso comunicacional.**

de los actores. En el proceso de negociación, el momento por excelencia de la interacción es el intercambio de información, basado en las respectivas estrategias, que debe ser, al igual que los símbolos, mutuamente comprensible.

Un caso real permite vislumbrar aspectos relevantes del discurso en la negociación: el acuerdo sobre cultivos ilícitos redactado en el Paro del Putumayo (Colombia).<sup>3</sup> En 1995, luego de una serie de negociaciones, el Estado colombiano, campesinos, grupos guerrilleros que mantenían el control de la zona y la empresa Ecopetrol (los actores involucrados en el conflicto) acordaron una serie de acciones para poner fin a la huelga que sostuvieron los campesinos (presionados por grupos irregulares), que estaban en contra de la aplicación de pesticidas que destruyeron los microcultivos de coca. El diseño del acuerdo fue un momento determinante en el cumplimiento de las acciones convenidas por los actores, pues debió reflejar el discurso común de los participantes y en el que se reconocieron como parte elemental del cumplimiento de lo acordado. El acuerdo debió redactarse meticulosamente (los negociadores tardaron días en encontrar las palabras adecuadas para la confección del acuerdo, no sin antes aumentar las tensiones entre los actores), con el fin de respetar el contexto formal del proceso y reflejar las acciones precisas y lógicas propuestas por cada actor. Del documento redactado por los negociadores se extraen como principales acciones acordadas:

- El gobierno colombiano se compromete a erradicar la práctica del cultivo de coca, de amapola o cualquier planta que cree dependencia.
- El gobierno colombiano se compromete a incentivar la siembra de cultivos lícitos rentables y ambientalmente viables para «superar las condiciones» que promovieron la siembra de cultivos ilícitos.
- El gobierno no penalizará las acciones de vandalismo y destrucción enmarcadas en el contexto de la huelga,

aunque seguirá el curso de penalizar actos independientes que sucedieron antes de la firma del acuerdo.

- Ecopetrol se compromete al mantenimiento de la carretera San Miguel-La Vía-Yarumo y al pago de los alquileres de motoniveladoras y volquetas.
- Los campesinos se comprometen a levantar las 2.500 tiendas que instalaron en las cercanías de Ecopetrol.
- El gobierno colombiano, luego de escuchar las necesidades de las comunidades afectadas, se compromete a agilizar la interconexión eléctrica de los municipios, cuyos habitantes formaron parte de la huelga (*El Tiempo*, 1995).<sup>4</sup>

El acuerdo de Putumayo puso como punto de mira el hecho de que no puede permitirse la siembra de cultivos ilícitos en territorio colombiano y, para lograr la erradicación, era importante crear las condiciones necesarias para desincentivar la práctica, sin que estas acciones afectaran a actores privados (como el caso de la empresa Ecopetrol y la frágil sostenibilidad de las comunidades campesinas). Por esa razón, el gobierno colombiano debió negociar con los principales actores del evento y entender las necesidades que manifestaban en el contexto dado. La formalidad de las negociaciones (caracterizada por la presencia de negociadores legitimados por cada actor), la racionalidad (la creación de un sentido común sobre las necesidades de cada actor) y la sistematicidad (el diseño de un marco de referencia común, alimentado por la realidad del contexto y la identificación de acciones consecuentes) contribuyeron al logro del acuerdo.

### **La negociación es un proceso interactivo**

Los actores de un proceso de negociación pueden resultar atractivos para el análisis psicológico como personas individuales, mientras que para la sociología —si se toma en cuenta que su más restringida unidad de observación es la relación entre esas personas—, el objeto de su preocupación es la interacción. El tiempo en que la interacción de los actores se pueda prolongar es variable, pero siempre está presente la capacidad de mutua influencia que entre ellos pueda acontecer. A este respecto, el sociólogo Guy Rocher aseveraba a principios de los años setenta:

Esas multiplicidad de interacciones apunta hacia la complejidad, la «trama fundamental y elemental de la sociedad».<sup>5</sup> Toda la institucionalidad que vertebra a una sociedad es, en resumidas cuentas, la trama fundamental a través de la cual se hacen transacciones económicas, se imparte justicia, se administran servicios públicos, entre otras interacciones individuales e institucionales.

La negociación, por definición, es un proceso interactivo que la convierte, por naturaleza, en un proceso comunicacional. Este proceso comunicacional tiene sus peculiaridades situacionales como es el caso, por ejemplo, de los medios electrónicos: «En los grupos electrónicos, se han señalado ciertos indicadores de interactividad: a) las intervenciones frecuentes, b) la variedad de participantes, c) la generación y variedad de líneas de discusión y d) el número de preguntas contestadas».<sup>6</sup>

Se ha dicho hasta la saciedad que la negociación es, eminentemente, contextual: se crean espacios, ambientes, situaciones y entornos. Los contextos son influidos por ideas que toman forma y se convierten en tendencias. Tales tendencias se propagan paulatinamente y suman adeptos hasta que se establecen. Los orígenes de estas tendencias, normalmente, están vinculados con agotamientos del orden establecido por



Imagen de Gerd Altmann / Pixabay.

innovaciones tecnológicas o por nuevos usos y costumbres. Las tendencias son la base para el análisis y el pronóstico de comportamientos futuros en los contextos. Las tendencias marcan pautas y, en la medida en que permean, generan situaciones de transición que pueden convertirse en fuentes de conflicto.

### Los momentos de la interacción

La relación de la negociación con el discurso está arraigada en su propia naturaleza: la negociación es un proceso conversacional, un acto enteramente discursivo. En las ciencias del lenguaje, el discurso se le entiende como una estructura compleja que comprende palabras, oraciones, expresiones y proposiciones que no se reducen a una manifestación de la comunicación, sino a una forma de acción social.<sup>7</sup> Mediante el discurso, en sus distintas modalidades (oral, escrito, verbal y no verbal), los sujetos interactúan y crean interpretaciones de la realidad que construyen y delimitan las diferentes situaciones cotidianas.

El *Diccionario* de la Real Academia Española define la conversación como el acto y el efecto de hablar «familiar-

mente» con otras personas. La cualidad de familiar no debe confundirse con un posible vínculo de consanguinidad ni de amistad, sino que constituye el estado de reconocimiento construido por las personas o las entidades involucradas acerca de los objetos, los actores y el entorno del proceso. Cuando se piensa en la negociación como proceso conversacional se está enfatizando, entonces, su propiedad interactiva: para la búsqueda de un posible acuerdo en pro de satisfacer necesidades, los actores deben conversar e intercambiar información; para ello aprovechan todos los recursos disponibles de la comunicación. Según el experto en negociación Rubén Calcaterra, «ningún acto está aislado, sino co-construido en la interacción con otros, y necesita ser completado a través de una conversación que nos permita ligar por lo menos tres acontecimientos: qué pasó antes, qué pasó después y todo ello a la luz de los eventos circundantes».<sup>8</sup>

Los tres momentos referidos por Calcaterra (antes, después y eventos circundantes) especifican las operaciones que ocurren en la intraorganización, la interorganización y la interacción con el entorno. En la intraorganización los actores ordenan la información con base en sus necesidades

El discurso de la **negociación** es complejo por la cantidad de **procesos** que ocurren en paralelo.

y expectativas. En esta etapa, que forma parte del diseño de la estrategia, los actores crean por su cuenta un discurso coherente que justifica la necesidad de negociar. En esta etapa influyen también los antecedentes que condujeron a los actores a sopesar la idea de interactuar con otros actores; de la misma manera que también influye el reconocimiento de la urgencia de llevar a cabo el proceso de negociar. En la intraorganización opera una enunciación «no manifiesta» pero articulada de las ideas que se producen, finalmente, en el proceso del intercambio de información.

En la etapa de interorganización los actores establecen el ejercicio dialógico que comprende el intercambio de información entre los actores, con el objeto de crear un discurso común que articula las necesidades, los intereses y las

### **En las ciencias del lenguaje, el discurso se le entiende como una estructura compleja que comprende palabras, oraciones, expresiones y proposiciones que no se reducen a una manifestación de la comunicación, sino a una forma de acción social.**

metas que los participantes desean lograr por medio de un acuerdo. La delimitación tiene una importante presencia en esta etapa, porque acota e identifica los temas y los intereses comunes de los actores. La delimitación, entendida como «modelo subjetivo» que etiqueta las situaciones en función de la percepción de los actores,<sup>9</sup> favorece el establecimiento de un espacio conocido (familiar) por las partes. En la interorganización el intercambio tiene como fin último reordenar la información que aporta cada actor: una «delimitación conjunta».

La interacción con el entorno implica la enunciación de una verdad o razón (en el sentido estrictamente dialéctico) que prepara las condiciones sociales para el diseño del acuerdo. En este punto, los actores tienen claras las opciones viables del acuerdo y las manifiestan como un mensaje articulado y lógico. El discurso definitivo de la negociación está atado a una construcción social, porque nace de la interacción de los actores y se relaciona con otras entidades sociales fuera del entorno. La materialización del acuerdo implica que los actores protagonistas deben interactuar con otros actores no involucrados en el proceso, con el objeto de cumplir los compromisos establecidos. La interacción con el espacio exterior a la negociación es la última etapa del proceso (¿qué pasó después?) porque se centra en la ejecución del acuerdo.

#### **El discurso tiene sus propias características**

Hasta este punto se ha definido la negociación como un tipo particular de comunicación, que construye un mensaje articulado y resulta del intercambio de información entre los actores participantes.

La negociación, como todo acto conversacional, tiene sus propias reglas discursivas convenidas por los actores y condicionadas, además, por el contexto. Ningún discurso se produce independiente del contexto y la negociación no está exenta de este principio. Según el teórico lingüista Teun Van Dijk, la negociación puede ser calificada de género discursivo o género contextual, porque su proceso depende de su relación con el entorno de los hablantes y de la situación lingüística.<sup>10</sup> La calificación de género respeta las estructuras que integran la actividad de negociar y reconoce la existencia

de infinidad de procesos de negociación que son diferentes entre sí.

Ninguna negociación es igual a otra y en esto coinciden los estudiosos del proceso. Cada estrategia encierra un discurso particular, bien sea pautado organizacionalmente o desprendido de las actitudes particulares de los actores. Las convenciones sociales, los códigos de conductas y las distintas personalidades de los actores matizan el proceso y propician interacciones que difícilmente pueden ser replicadas en otras negociaciones. Así como cada enunciación se materializa en un tiempo y un espacio único, la negociación ocurre en un tiempo y espacio finito que no admite repetición.

Para evitar que el proceso sea un lienzo blanco, sujeto a las condiciones de los actores y del entorno, la negociación rescata como atributos la racionalidad, la formalidad y la estructura. La racionalidad implica la construcción de un sentido elaborado por los actores implicados. La formalidad es la propiedad de lo correcto: la negociación es formal porque se apega a las convenciones aceptadas por los actores sociales, que legitiman el proceso. Finalmente, es estructurada porque amerita que los actores ejecuten unos pasos que se refieren a acciones concretas: pensar la estrategia, interactuar con los otros, acordar.

#### **Una advertencia para el gerente-negociador**

La negociación tiene su discurso y, se debe recordar, no es un discurso aislado, de laboratorio, diseñado específicamente para el ejercicio del intercambio de información entre los actores. El discurso de la negociación es el producto del amasijo de diversas influencias, entre las que destacan el discurso gerencial, la situación lingüística y los actos inherentes a la comunicación.

El discurso de la negociación es complejo por la cantidad de procesos que ocurren en paralelo. Es sensible al contexto social (porque el discurso es, ante todo, un acto social) y es progresivo, porque tiene un antes, un durante y un después. Para que el discurso de la negociación sea coherente y preciso, la enunciación se alimenta de tres atributos: formalidad, sistematicidad y racionalidad. Este último tiene una especial participación en el discurso gerencial, porque es el hilo conductor que conecta la negociación como proceso, el control de las emociones en contextos difíciles y la gobernanza eficaz.

Los gerentes, actores frecuentes de los procesos de negociación, deben contemplar en el discurso una herramienta necesaria para la búsqueda de acuerdos satisfactorios. Por esa razón, no deben descuidar los elementos que integran el acto comunicativo, el entorno y las etapas del proceso. ■

#### **NOTAS**

- 1 Richards, J. C., Platt, J. y Platt, H. (1997). *Diccionario de lingüística aplicada y enseñanza de lenguas*. Ariel, p. 84.
- 2 Steinfatt, T. M. (1980). *Comunicación humana: una introducción interpersonal*. Diana, p. 72.
- 3 Ríos Muñoz, J. N. (1997). *Cómo negociar a partir de la importancia del otro*. Planeta, p. 365.
- 4 *El Tiempo* (1995, 12 de enero). Terminó el paro en Putumayo. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-305653#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20similares%20al%20acuerdo,de%20tres%20millones%20de%20d%C3%B3lares>
- 5 Rocher, G. (1973). *Introducción a la sociología general*. Heider, p. 20.
- 6 Colina, C. (2002). *El lenguaje de la red*. Ediciones de la Universidad Católica Andrés Bello, p. 61.
- 7 Van Dijk, T. (1999). El análisis crítico del discurso. *Anthropos*, (186), 26-36. <http://www.discursos.org/oldarticles/El%20an%20del%20discurso.pdf>
- 8 Calcaterra, R. (2002). *Mediación estratégica*. Gedisa, p. 37.
- 9 Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. McGraw Hill, p. 124.
- 10 Van Dijk, T. (1999).

# SÓFOCLES: LA TRAGEDIA DEL PODER

Leonardo Azparren Giménez

*Sófocles fue espectador y protagonista de la democracia ateniense. En su teatro, el desempeño del poder y la soledad del protagonista son centrales en las situaciones trágicas que representa. Su perspectiva democrática cuestiona el individualismo en el poder.*

SÓFOCLES nació en Colono, cerca de Atenas, hacia 497-496 a. C. y murió en 406-405. Su actividad pública fue constante. Fue «estratego» (general) junto con Pericles durante la guerra de Samia (441-439) y, durante la guerra del Peloponeso, en 428. Con frecuencia actuó como embajador. Hacia 428 estrenó *Edipo tirano*. En 413 fue nombrado «próbulo» de una comisión de notables, en tiempos de un predominio oligárquico que quería cambiar la constitución. Al final de una vida longeva escribió *Edipo en Colono*, estrenada póstumamente en 401.

Nació en una familia adinerada y tuvo una educación de primera. Su amor por Atenas hizo de él el más ateniense de los tres grandes trágicos; Esquilo murió en Sicilia y Eurípides en Macedonia. Conoció y mantuvo amistad con Esquilo, quien influyó en su carrera de dramaturgo, y compartió con Eurípides en la guerra del Peloponeso. Al igual que Esquilo vivió dos épocas históricas: la democracia como algo natural dado a los atenienses, y su crisis y derrota.

En sus obras no son frecuentes las referencias a la política. Pero están presentes los problemas y dilemas del individuo en relación con la sociedad y el poder. Estas circunstancias ayudan a comprender su preferencia por el personaje puesto en situaciones de soledad en la cúspide del poder (*Edipo*

*tirano* y Creonte en *Antígona*) o de marginalidad ante el grupo social (*Ayante*, *Antígona*, *Electra*, *Filoctetes* y *Deyanira*). Las situaciones de postración y soledad son siempre determinantes en sus personajes.

Sófocles testimonia los primeros síntomas de la crisis de la polis que culminó con la derrota. Si bien el drama de la polis puede considerarse la situación básica de enunciación en todo el teatro del siglo V a. C., en Sófocles adquiere un énfasis personal cuando acentúa la soledad en las situaciones en las que se encuentran los personajes. Por haber creado individualidades en conflicto debido a las situaciones en las que actúan, su teatro representa el espectáculo de la soledad.

## El espectáculo de la soledad

Sófocles emplea señales teatrales para indicar espacios vacíos alrededor del protagonista, que revelan su visión ideológica de la vida humana. Las situaciones les permiten a los personajes sobresalir como grandes individualidades, que atraen la atención del espectador; y los personajes, a su vez, actúan en situaciones que conducen a su aislamiento, incluso rechazan la ayuda de otros.

Los personajes de Sófocles, en relación con los postulados democráticos, son ciudadanos (*polites*) desgarrados de la polis. Cuando ejercen el poder lo hacen en forma personal y

mandan sin obedecer; por consiguiente, tienen fines distintos a los de la comunidad a la que pertenecen. El resultado es la soledad existencial y física, con su consiguiente imagen escénica.

Los personajes son extremadamente individualistas, pecan de autosuficiencia (*hybris*) con respecto a las normas sociales. Edipo es señor de la tierra, insuperable en asuntos diarios y divinos, poderoso, el más querido, libertador, quien pone en evidencia la verdad y aliado. El reconocimiento del pueblo suplicante a su ciudadano es excepcional; como también lo será en su postración final:

Este es Edipo, miradle los que en Tebas habitáis;  
descifró el famoso enigma y era un hombre excepcional;  
nadie en la ciudad dejaba de envidiar su condición;  
ved en qué mar de miserias ha venido hoy a caer.  
Nadie a un mortal considere feliz antes de saber  
qué ocurre en último día de su vida, mientras no  
llegue al fin de su existencia sin sufrir ningún dolor.  
(*Edipo tirano*, versos 1.524-1.530)

En la democracia, Sófocles critica el individualismo y la excelencia (*arété*) aristocráticas. Por eso cabe hablar de

antihéroes más que de héroes, por sus conductas rechazadas, como ocurre con Ayante y Edipo.

Para comprender su riqueza social y religiosa es necesario reconocer el significado de la situación en la que está el personaje, pues lo condiciona. Basta con comparar a Creonte en *Antígona* y en *Edipo tirano*. En la primera se hizo con todo el poder después de la muerte de Etéocles y Polinices (versos 173 y 204); en la segunda es un consejero pragmático de Edipo que disfruta el poder sin lidiar con sus problemas.

La salvación de algunos personajes se comprende por la prevalencia del sistema de valores y creencias de la polis sobre el poder arbitrario. La terrible soledad a la que se ve reducido Creonte al final de *Antígona* —por el suicidio de Eurídice, su esposa, y de Hemón, su hijo, como resultado de su insensatez al querer imponerse sobre las leyes divinas— contrasta con la plenitud de Edipo en su apoteosis colonense: su tumba en el bosque de las Euménides será santuario secreto protector de Atenas.

La soledad como propósito e idea rectora, situación básica de enunciación y estrategia teatral, está presente al comienzo de las obras y tiene como soporte ideológico la ruptura entre el individuo y el grupo social. Esta ruptura está representada en las señales teatrales que dan estructura a las fábulas de las obras, metáforas de la concepción práctica del mundo realizada en/por la polis.

En *Ayante* el protagonista rompe sus vínculos con el ejército griego —marco social de la situación— en protesta porque las armas de Aquiles se le asignaron a Odiseo. Por esta decisión se aísla existencial y territorialmente. Se repliega a la última fila de las tiendas del campamento griego en Troya, según Atenea le informa a Odiseo. Pero, con anterioridad a la situación inicial de la fábula, había roto con los dioses al negarse a invocar la protección de Atenea, como se lo recomendó su padre antes de partir hacia Troya:

Así Ayante, recién salido de su casa, insensato mostróse frente al recto consejo de su padre: «Vencer con la lanza procura, hijo, pero tus triunfos se deben a los dioses». Y él contestó con locas palabras y altaneras: «Padre, si ellos le ayudan, hasta aquel que no es nada podría tener éxitos; pero yo estoy seguro de que habré de obtenerlos incluso sin su auxilio». (*Ayante*, versos 762-769)

Tal es el antecedente que explica su situación y, cuando recupera la cordura, se consterna porque comprende su arrogancia (*hybris*) y su soledad irreversibles.

En *Edipo tirano* y *Edipo en Colono* la ruptura ocurre con los ciudadanos. Edipo es excepcional en su esplendor, en su hecatombe y en su santificación. Por ser el libertador de Tebas, vive excluido del grupo. Las condiciones escénicas iniciales lo evidencian: el pueblo postrado y él luminoso en la puerta de su palacio. Cuando, en su extrema vejez, se convierte en un errante extranjero (*xénos*), debe purificarse antes de reintegrarse en la polis. Cuando tirano, su situación está condicionada por la puerta de su palacio y por las entradas y salidas de los portadores de noticias e informaciones. En su ancianidad, el acceso y el ingreso al bosque de las Euménides y la oposición entre Atenas y Tebas crean la tensión espacial de la situación.

Consciente de la significación del crimen que se le informa —causa y origen del mal de la polis— Edipo decreta la exclusión del contaminado-contaminador de Tebas, aun cuando desconocía su identidad. Cuando el coro de ancianos en Colono reconoce la calidad del extranjero que tienen ante sí, le aconsejan su purificación, necesaria para reinsertarse en la polis. La situación constituye tanto una señal

sobre el sentido de la acción y la tarea escénica de los personajes, como un testimonio de los rituales practicados por los griegos.

Antígona es firme en su fidelidad a sus creencias, para ella, ley de vida. Por eso está escindida entre seguir las leyes de Creonte o sus creencias en leyes religiosas tradicionales y eternas de aplicación universal, para enterrar el cadáver de su hermano abandonado en un espacio «ápolis». Ambas legalidades contrapuestas permiten a Sófocles ofrecer dos soledades a medida que transcurre la acción.

Creonte ejerce el «poder entero» (*Antígona*, verso 173) y, sin previa consulta, dicta leyes. Lejos está del Teseo de *Edipo en Colono* y el Pelasgo de Esquilo en *Las suplicantes*, quienes consultan la asamblea de la polis antes de tomar una decisión. En cambio, Antígona justifica su obstinación con la invocación de las leyes no escritas, es decir naturales:

No creí que pudieran tus pregones a un hombre dar autorización para infringir las leyes no escritas de los dioses, que son inquebrantables y que no datan de hoy ni de ayer, sino eternas sin que nadie sepa cuándo se promulgaron. (*Antígona*, versos 453-457)

En este conflicto jurídico y religioso está el propósito de Sófocles. La temprana muerte de Antígona relanza el protagonismo de Creonte, con cuya conducta Sófocles expresa su crítica democrática. Su soledad es absoluta con la muerte de Antígona, de su hijo Hemón y de su esposa Eurídice. Su poder entero y su casa (*oikos*) se derrumban y termina en una postración política y moral. Su figura tiránica abre y cierra la obra, a la vez que evoluciona de la arrogancia del poder a la postración de la soledad absoluta.

Electra vive en su palacio como una sierva y padece una soledad do-

Los personajes de Sófocles se caracterizan por su incompetencia para entender y saber actuar.



Escena de *Edipo rey* en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida (Extremadura, España).

blemente dolorosa. Lloro desconsolada la muerte de su padre y aguarda el regreso de su hermano para la venganza, aunque ignora que vive y ha llegado, situación que el espectador conoce desde el primer verso. Relegada a vivir con las esclavas, su situación está rodeada de hostilidades debido a la ocupación del palacio por Clitemnestra y Egisto. La violación de la patrilinealidad y la patrilocalidad mantiene a Electra suspendida en una soledad existencial segregada de la casa paterna que le da identidad.

Ignorar la llegada de su hermano extrema su experiencia de la soledad, por cuanto siente destruido su cosmos social natural. La tensión dramática —basada en una doble información sobre Orestes— distancia al espectador de las emociones de Electra. Cuando, sin saber ambos aún quiénes son, ella recibe de Orestes sus supuestas cenizas, Sófocles logra la ironía máxima. La soledad total como situación básica de enunciación se ejemplariza con una doble información que la relativiza ante el espectador cuando ella le habla a la vasija mortuoria:

Nuestro padre no existe; yo contigo he muerto;

tú también pareciste, no estás entre nosotros;  
los enemigos ríen; loca está de alegría  
nuestra monstruosa madre, de la cual muchas veces  
me decías, mandándome mensajes clandestinos,  
que la castigarías.  
(*Electra*, versos 1.151-1.156)

Filoctetes está separado del grupo militar que pelea contra Troya. Está solo en un lugar deshabitado, lejos de su polis y de su casa. La presencia de extranjeros, que él identifica griegos por el traje que usan, le hace declararse solo y sin amigos. La separación del grupo, de la que culpa a Agamenón y Menelao, también implica la enemistad con Odiseo. En Sófocles, Lemnos es una isla desierta y el coro está integrado por los marineros que traen a Neoptólemo y Odiseo hasta la isla.

En *Las traquinias* Deyanira es víctima de un engaño, al querer reconstruir su relación amorosa con Heracles. Exiliada y sin casa provoca sin querer la muerte de su marido. Después de muerto Heracles, deambula consternada por el palacio, al igual que por sus razones lo hicieron Yocasta y Edipo.

### La postración

Sófocles emplea de manera icónica la postración corporal y espiritual, antagónica a la excelencia (*areté*) del ciudadano democrático. El orgullo aristocrático deviene en vergüenza y muerte: una crítica al individualismo que floreció en la segunda mitad del siglo V a. C. La forma como los personajes asumen su situación enfatiza la relación desequilibrada dios/hombre y el horizonte de la muerte como única salida.

Las conductas de los personajes —contraventoras de la norma social— los conducen a su postración solitaria y crean tensiones dramáticas. Es una situación empleada por los tres trágicos, Esquilo, Eurípides y Sófocles: el paso de la dicha a la desdicha. En Sófocles, el significado de la soledad y el horizonte de la muerte son específicos. Sófocles lleva la situación de postración hasta límites extremos. Aun cuando esa situación tiene un origen social, sus consecuencias son intensamente existenciales e individuales.

La postración funciona de manera diferente según los propósitos de cada obra, pero siempre vinculada con la soledad y la muerte. Una férrea continuidad es transversal a las obras: personajes que han actuado y actúan

en forma distinta a lo indicado por la norma social. Hay continuidad visual porque el protagonista siempre provoca temor y conmiseración: Ayante enloquecido por Atenea y rodeado de trozos y vísceras de animales; Filoctetes adolorido y enfebrecido por una lлага, pordiosero en una cueva miserable; Heracles consumido y abrasado por una poción mágica; Edipo esplendoroso, ciego y en el extremo de una vejez harapienta. La postración física es el lenguaje no verbal de la postración política y religiosa.

Por carecer de moderación (*sophrosyne*), Ayante se cree autosuficiente; entonces, Atenea lo sanciona enloqueciéndolo. En los inicios de sus dos situaciones, Edipo es intolerante con Creonte, Tiresias y Polinices. Su carácter (*éthos*) le impide comprender a Tiresias, «el único hombre que en sí tiene la verdad innata» (*Edipo tirano*, verso 298). Antígona se reconoce insensata («Déjanos, pues, a mí y a esta mi insensatez *-dysboulé-* / que corramos peligro», *Antígona*, versos 95-96). Todos carecen de prudencia o razón práctica, pues la excelencia (*areté*) es expresión práctica de la prudencia. Aristóteles definirá al hombre como animal político por naturaleza.

Para que ocurriera lo que Aristóteles dedujo un siglo después sobre la conmiseración y el temor, era necesario un lenguaje visual y verbal, síntesis de un modo de existencia fútil con la muerte como única salida. Tal situación necesitaba, además, valoración de la conciencia, razón por la cual Sófocles centra su propósito en el Yo. La muerte como única certeza no es un fatalismo irracional; es consecuencia lógica de las situaciones vividas y del actuar libre de unos ciudadanos confrontados con sus precariedades.

Sófocles expresó tal visión ideológica de la vida desde temprano, y la hizo uno de los principales sedimentos religiosos de su teatro. En la evaluación que hace de su situación, Ayante describe las circunstancias y los hechos que lo deshonraron, y la ineficacia de las posibles salidas: regresar a la casa paterna con las manos vacías o marchar contra Troya. La reivindicación que pretendió —cuando no recibió las armas de Aquiles— se le revirtió como una acción grotesca cuando menospreció a Atenea.

Fue necesaria la voz de Tiresias para que Creonte comprendiera —tarde— las consecuencias de su decisión que negaba los funerales a Polinices.

Intenta, igualmente tarde, salvar a su hijo y a Antígona. Creonte no logra evitar el suicidio de Antígona y, despreciado y escupido por Hemón, su hijo, tampoco evita que se suicide en su presencia. Muy tarde comprende la importancia de observar las leyes no escritas invocadas por Antígona y el error que guio sus propias e infortunadas decisiones. Reclama que alguien le hiera de muerte («¿Por qué no hay alguien / que quiera herirme con daga aguda?», *Antígona*, versos 1.308-1.310) ante la anulación patética de su existencia social, reducida a la soledad absoluta.

En *Las traquinias* el programa está expuesto desde el primer verso de Dejanira. La incertidumbre vivida antes de la situación inicial motiva la sentencia programática:

Hay un dicho ya antiguo que entre los hombres corre según el cual no cabe, mientras no haya uno muerto, decir si ha sido buena su vida o no lo ha sido.  
Mas yo no necesito llegar al Hades para saber que infortunada fue mi existencia y triste.  
(*Las traquinias*, versos 1-5)

El diálogo entre Clitemnestra, Electra y el Pedagogo es culminante en el planteamiento de la soledad y la muerte. En su primera secuencia la disputa entre madre e hija revela la perversión que rodeó la muerte de Agamenón e introduce la esperanza vengadora de Orestes. Pero, de inmediato, tal ascenso colapsa con el Pedagogo y su narración

### Sófocles concentra los recursos de su teatralidad en el protagonista. Es el sujeto central de las situaciones; por eso, de inmediato exhibe su carácter determinante y son superfluos los adornos escénicos. Es la razón de la economía lingüística.

de la supuesta muerte de Orestes que precipita a Electra en la postración solitaria y pide la muerte.

El desfallecimiento de Filoctetes es una de las escenas más lastimosas del teatro griego. Colapsa por los dolores de su pie llagoso, ignorante del propósito de Neoptólemo, y los dolores lo llevan a dar al joven visitante su arco y flechas, y a postrarse en un lamento invocando la muerte: «¡Muerte, muerte a quien llamo siempre, todos los días!» (*Filoctetes*, versos 796-801).

*Edipo en Colono* resume la visión

de Sófocles y es su testamento humano y artístico. La presentación del protagonista y de la polis a la que llega en condición de extranjero es impecable. Edipo padece la más lacerante postración: anciano, extranjero, vagabundo y ciego. El Transeúnte le informa que está ante el bosque de las Euménides; entonces comprende que ha llegado el fin de sus días, cuando su cuerpo y sepultura serán valiosas reliquias, según la profecía de Apolo. La reversión no solo se refiere a la situación del personaje en la cima del poder, en la cima de la postración y en la cima de su glorificación. Lo significativo es que él será la bendición para la polis donde repose su cuerpo. Por eso implora la muerte, la única gozosa y triunfal en Sófocles.

### Sófocles y el carácter griego

Los personajes de Sófocles se caracterizan por su incompetencia para entender y saber actuar. En esta perspectiva, Sófocles es el creador del antihéroe, del personaje «negativo» que provoque en el espectador contrición y arrepentimiento preventivos. Es la lección que aprende Odiseo cuando Atenea le muestra la postración de Ayante.

La sabiduría práctica (*phronesis*) es la excelencia ciudadana que fortalece y garantiza el orden y el equilibrio de la polis y de las relaciones hombres/dioses. Sófocles, a un mismo tiempo, es un crítico democrático de conductas antidemocráticas y un postulador de ideales éticos. Esta visión es dinámica en un universo imaginario; pero, por eso mismo, plantea más referencias que comprometen al espectador.

Esta ética conforma el cosmos trágico sofocleo y permite comprender la

incompetencia de sus personajes para actuar con excelencia social; al no entender o no aceptar las normas no escritas que invoca Antígona, Creonte actúa sin sabiduría. Esa carencia teórico-práctica de prudencia y sabiduría los conduce a no reconocerse a sí mismos.

Esta visión se traduce en una espiritualidad y en un clima dramáticos que radicalizan el conflicto entre el individuo y el grupo, hasta su expulsión del espacio social común. La reinserción colonense de Edipo es una nostalgia por una armonía perdida.

La representación cumbre de este conflicto político y personal está en *Edipo tirano*. La obra abre en la cúspide de su esplendor rodeado del pueblo suplicante, para al final mostrarse en la postración con las cuencas de los ojos vacías y sangrantes. Representa la soledad teatral radical. Al hacer que se saque los ojos en vez de suicidarse, Sófocles intenta representar la soledad absoluta. Al castigarse así, Edipo se impone soportar su cuerpo sin verlo, decide no ser el miasma que azota a Tebas, su polis, y se impone el máximo castigo: sobrellevarse.

Edipo es el único antihéroe sin relaciones escénicas con objetos. Al contrario de Ayante, para quien la daga y los animales descuartizados son imágenes de la parodia y la muerte; de Filoctetes, para quien el arco y las flechas representan un baluarte contra su injusto aislamiento; de Antígona, para quien el cadáver de su hermano es polo de tensión al que se aferra por sus creencias; de Electra, para quien la urna con las supuestas cenizas de Orestes es la expresión cimera e irónica de su soledad; de Deyanira, para quien la poción para Heracles es la confirmación de su equívoco y de su desdicha; y del anciano Edipo con su báculo y el bosque, que representan la síntesis de su miseria y de su salvación.

Sófocles no emplea los recursos dramáticos como Esquilo y Eurípides. Sus prólogos son minipiezas que reconstruyen la fábula, cuya función primordial es preparar y consolidar la recepción del espectador de la situación básica de enunciación: la soledad del protagonista. La estrategia recapituladora del prólogo tiene un giro de acuerdo con el propósito ideológico de la soledad, que demanda economía de lenguaje. Sófocles hizo gala de esa economía para su espectáculo de la soledad sin renunciar al impacto teatral. Se apartó de la tradición que desde Frínico ofrecía en la orquesta (*orchestra*) o espacio de los coros un gran espectáculo visual, como es la cúspide alcanzada por Esquilo en *Orestíada*.

Sófocles concentra los recursos de su teatralidad en el protagonista. Es el sujeto central de las situaciones; por eso, de inmediato exhibe su carácter determinante y son superfluos los adornos escénicos. Es la razón de la economía lingüística.

La intensidad del conflicto hace de Sófocles un autor próximo al concepto contemporáneo de teatro de situación, que representa la consecuen-

cia de una decisión/elección libre. En esta situación el personaje padece una experiencia intensa, resultado de su decisión, tomada antes de iniciarse la representación, a la vez que reflexiona sobre ella. Esa decisión se torna objeto de la conciencia. La intensidad de la toma de conciencia lo paraliza. La situación impone, por ello, una relativa pasividad espacial y austeridad en la retórica del movimiento. En Sófocles no hay entradas reales como la de Atosa en *Los persas*, de Esquilo, ni compromisos por gestas épicas como en *Las troyanas*, de Eurípides.

Sófocles coloca la soledad en la inmensidad de la orquesta desnuda. La situación reside en el personaje central con una alta valoración de su subjetividad; arranca de la subjetividad y a ella se reduce. El personaje se escandaliza de sí mismo. Es necesario, entonces,

### Sófocles fue un dramaturgo ajustado a una estrategia dramática con pocas variaciones, con un propósito ideológico preciso.

que los recursos dramáticos estén organizados alrededor del protagonista.

En cuatro tragedias el personaje abre la obra y describe su situación dramática y su papel:

ANTÍGONA: Déjanos, pues, a mí y a esta mi insensatez que corramos peligro.  
(*Antígona*, verso 95)

DEYANIRA: En casa de un amigo en Traquinia exiliados estamos y de Heracles nadie hay que sepa dónde fue, sino solamente que me causa su ausencia amargo dolor...  
(*Las traquinias*, verso 39)

EDIPO: Yo no quise, hijos míos, conocer lo que ocurre por boca de otros nuncios y así vine yo mismo, aquel que tienen todos por Edipo el ilustre.  
(*Edipo tirano*, verso 6)

EDIPO: ¿Qué gentes habitan la ciudad?  
¿Quién en el día de hoy con humildes limosnas a Edipo el vagabundo recibirá?  
(*Edipo en Colono*, verso 2)

Cuando el protagonista no abre la obra, los personajes del prólogo describen su carácter y su situación dra-

mática y espacial:

ATENEA: Yo te voy a mostrar locura tan palmaria para que tú la veas y a los griegos les cuentes.  
(*Ayante*, verso 66)

ORESTES: ¿No será la infeliz Electra? ¿Te parece que quedemos aquí para oír sus sollozos?  
(*Electra*, verso 80)

ODISEO: Conquistar el espíritu de Filoctetes debes con tus falsas razones.  
(*Filoctetes*, verso 54)

La descripción inicial de la situación y del lugar donde ocurrirán las situaciones de la fábula fortalece la concentra-

ción de la atención. La conmiseración y el temor aristotélicos en el espectador son consecuencias de la situación dramática y provocan una respuesta racional y emocional final. Odiseo reacciona así después de que Atenea le muestra la locura de Ayante:

Yo no conozco a nadie; pero siento piedad de ese desgraciado, si bien fue mi enemigo y, al ver cómo en tan grandes males cayó, me acuerdo más bien de mí que de él.  
(*Ayante*, versos 121-124)

Estas situaciones dramáticas adquirirían una nueva significación gracias al lenguaje personal con el que estaban construidas. El lenguaje y la estrategia empleados reinterpretaban las fábulas desde la perspectiva de la cultura del siglo V a. C. Por eso los autores no se amilanaban en repetir fábulas. Apoyados en el piso del imaginario social, en él reinstalaban los hechos reinterpretados por la polis. Sófocles fue un dramaturgo ajustado a una estrategia dramática con pocas variaciones, con un propósito ideológico preciso. ■

#### REFERENCIA

Edición de las obras de Sófocles empleada en este artículo:  
Sófocles. (1985). *Tragedias*. Introducción y versión rítmica de Manuel Fernández-Galiano. Planeta.