

debates IESA

VOLUMEN XXIX • NÚMERO 3 • JULIO - SEPTIEMBRE 2024

CAPTAR EL TALENTO MÁS VALIOSO

EL BÉISBOL ENSEÑA QUE PARA FORMAR
UN EQUIPO EXITOSO SE REQUIERE TECNOLOGÍA,
ESTRATEGIA Y COMPRESIÓN DEL JUEGO



TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- » EL IMPACTO DE LAS GANANCIAS INESPERADAS EN LA VIDA DE LA GENTE
- » PENSIONES: UN NUEVO IMPUESTO PARA LAS EMPRESAS
- » HAY MÁS INTERÉS EN INVERTIR EN VENEZUELA, AUNQUE LA CAUTELA MANDA

EDITORIAL	4	La osada analogía entre empresas y béisbol / Ramón Piñango
PARECERES	5	«Eres tus conexiones»: las organizaciones y el poder de sus redes Rubén Ángel
TEMA CENTRAL		Lecciones del béisbol para las empresas El mundo del béisbol —particularmente sus procesos de captación y desarrollo de talento— ofrece un escenario rico en lecciones que pueden aplicarse en organizaciones de diversos tipos. En la actualidad la búsqueda de talentos en el béisbol es una disciplina compleja que combina la evaluación tradicional con análisis estadísticos avanzados y tecnología de vanguardia.
	7	Sacarla de jonrón: lo que el béisbol enseña sobre la captación de talento Olga Bravo
ENTRETELONES	11	El refugio en las criptomonedas está marcado con alertas rojas y amarillas Fabiana Culshaw
RIESGO Y GANANCIA		Carlos Jaramillo
	12	¿Un tiro al piso de la Fed?
	13	Fusionarse o morir
	14	Si yo fuera rico: el impacto de ganancias inesperadas en la vida de la gente
	16	El experimento tailandés: el uso masivo de moneda digital por un banco central
EN EL IESA		Érika Hidalgo López
	17	Más allá de las criptomonedas
	18	Tres empresas venezolanas asumen el desarrollo sostenible como objetivo estratégico
	20	Inteligencia artificial: una herramienta poderosa, pero incapaz de tomar decisiones
	22	Innovar no es solo adoptar tecnologías

DEBATES IESA

Volumen XXIX, número 3, julio-septiembre 2024

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

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

Virgilio Armas

**Concepto gráfico,
diseño y diagramación**

Laura Morales Balza

Ilustración de portada

Kornchawin Rattanaserikiat / Stocklib



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

GERENCIA HECHA EN VENEZUELA	24	Amaru Liendo: «Mi propósito es crear oportunidades de éxito para la mayor cantidad de personas»
	30	Natalia Caamaño: «Un líder tiene que ser más estricto con lo que quiere lograr que con cómo lo quiere lograr»
HISTORIA	36	Pasados que no pasan, muertos que no mueren María Elena González Deluca
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	38	Pensiones en Venezuela: un nuevo impuesto para las empresas con la mayor carga fiscal en América Latina Adonai Hernández y José Manuel Puente La nueva «Ley de protección de las pensiones de seguridad social» crea un impuesto adicional a las empresas venezolanas en un contexto de extrema presión fiscal. Inevitablemente, el consumidor pagará los costos.
	40	Bodegones o supermercados: en busca de la mejor imagen de precio Eugenia Csoban-Mirka, Oscar Arellano y Orelvis González Parte de la decisión de compra del consumidor se basa en la «imagen de precio» que tiene de la tienda: la percepción subjetiva del valor, la imagen de recompensa, la percepción de precio justo y el formato de la tienda. Esta imagen se asocia con diferentes formatos, como los supermercados y los bodegones. ¿Se verifica esto en Venezuela?
REPORTAJE	44	Hay más interés en invertir en Venezuela, aunque la cautela manda Virgilio Armas
ENSAYO	49	Aristófanes: agonía del esplendor Leonardo Azparren Giménez En medio de la derrota de Atenas en la guerra del Peloponeso y el derrumbe de su modelo democrático, Aristófanes hace un reclamo desesperado para que el teatro recupere su grandeza y salve a Atenas: esfuerzo utópico de una conciencia sensible y adolorida.

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

Debates IESA ofrece un artículo realmente atrevido: «Sacarla de jonrón: lo que el béisbol enseña sobre la captación de talento», de Olga Bravo. No es de extrañar que algunas personas lo califiquen de inapropiado, por comparar la dirección de un equipo de béisbol con una organización seria como una empresa pensada y diseñada con objetivos verdaderamente importantes.

Muchas empresas venezolanas sobreviven en un entorno incierto y complejo donde es muy difícil planificar, innovar o reclutar pensando más allá de un año. Precisamente, por dificultades inevitables como esa, el artículo beisbolero puede ser muy útil para reflexionar sobre lo que hacen o pueden hacer las organizaciones para mejorar su desempeño actual y sentar las bases para un futuro exitoso.

Un equipo de béisbol es mucho más que el espectáculo que ocurre en una cancha y que tanto excita a los fanáticos de ese deporte. Lo mismo puede decirse de una obra de teatro: es mucho más de lo que se ve en un escenario. En ambos casos, antes de lo que se ve y disfruta, hay un largo proceso de búsqueda, reclutamiento de prospectos, entrenamiento y ensayos que permiten identificar errores, corregir e identificar mejores opciones.

Una palabra explica el éxito de un equipo de béisbol: equipo. El caso del béisbol es absolutamente útil para recordar que un equipo está formado por un conjunto de personas que comparten la misión, los objetivos y los valores fundamentales de la organización.

Trabajar en equipo es, ante todo, una interacción de personas que, si bien pueden tener diferentes puntos de vista, están dispuestas a considerar las perspectivas de los demás para llegar a conclusiones que contribuyan a alcanzar los objetivos en organizaciones tan diferentes como una empresa privada, familiar o no, un organismo público, una orden religiosa o una compañía teatral. El trabajo en equipo es una práctica usual en distintos ámbitos y estratos de la organización, desde la junta o consejo directivo hasta los ámbitos operativos.

El trabajo en equipo es fundamental para que una organización sobreviva en tiempos cambiantes y retadores. Es más, hace posible que la organización siga alcanzando tan buenos o mejores resultados que cuando el fundador o quienes la gerenciaban en sus comienzos estaban al mando.

Por razones de efectividad gerencial y de comportamiento ético es necesario tener muy en cuenta la responsabilidad de quienes lideran cualquier organización legítima. En principio, eso es lo que se denomina liderazgo responsable. Esta noción se refiere, en esencia, a hacer el bien, a estar siempre pendientes de las consecuencias de nuestras acciones; porque, aun con las mejores intenciones, se puede hacer daño a otras personas o grupos.

Estos principios esenciales se refieren también a la conducta de los integrantes de los equipos de trabajo y a la organización como un todo. Eso implica estar atentos a lo que está ocurriendo con la implementación de las decisiones acordadas, para asegurar la debida rectificación. Explicaciones tales como «el jefe o el gerente lo hizo y yo lo sigo» de ninguna manera son válidas o aceptables en ningún tipo de organización.

La validez de derivar enseñanzas del manejo de un equipo de béisbol, para una empresa, la expresó con suma claridad Michael Jordan cuando afirmó: «El talento gana partidos, el trabajo en equipo gana campeonatos». A esa afirmación se puede agregar: «La selección de talento requiere ética, para ser reconocidos y respetados por muchos». 

- *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.

«ERES TUS CONEXIONES»: LAS ORGANIZACIONES Y EL PODER DE SUS REDES

Rubén Ángel, consultor socio en Humana Consulting Global, empresa dedicada al desarrollo de soluciones organizacionales.

Las redes de colaboración son parte del capital social de las organizaciones y pueden potenciar el talento individual según la naturaleza de esas interacciones. La clave es aprender a leer las redes, identificar sus dinámicas y saber «navegarlas».

Las realidades complejas que experimentan los individuos, las organizaciones y hasta las sociedades enseñan que ir solo es más difícil. Como dice la consigna popular: «Para llegar lejos, ve acompañado»; o, en el ámbito gerencial: «Eres tus conexiones».

Hoy se cuenta con años de investigación, hallazgos, formas de representar la información y lecciones que muestran cómo se tejen las interaccio-

nes que hacen de las redes colaborativas una fuente de valor. Lo primero es distinguir entre capital humano y capital social.¹

El capital humano es la suma de los talentos individuales con tareas, objetivos y planes comunes. El capital social es la dinámica de las interacciones en las que el talento individual se desenvuelve. El capital social es el talento combinado con su entorno.

El análisis de redes organizacionales se lleva a cabo en el espacio donde ocurren las interacciones. Hoy pueden analizarse las interacciones entre grupos para entender dinámicas como manejo de influencias, colaboración, gestión del cambio, fuentes de bienestar, producción de ideas creativas y velocidad para compartir información. La investigación de campo ha proporcionado hallazgos como los siguientes:

- **Las conexiones son fuentes de bienestar.** La sensación de estar en una red de intercambio mejora las condiciones de vida, porque las personas son seres sociales. Los

participantes en una red que dan más sin esperar nada son más «potentes». La recomendación es que las personas, los equipos de trabajo y las organizaciones aprendan a leer sus redes. ¿Quiénes cuentan con ellos y con quiénes cuentan ellos en situaciones específicas?

- **En la diferencia está el sabor.** Mientras más diversa sea una red de conexiones, a más puntos de vista se expondrá una persona. Si la persona está dispuesta a escuchar, puede combinar perspectivas diferentes y aportar más, tener perspectivas distintas y ayudar a innovar.
- **Los conectores más potentes no son los extrovertidos.** Existe la falsa creencia de que las personas mejor conectadas son las más extrovertidas. Los hallazgos muestran que los arquitectos de redes suelen ser, más bien, personas introvertidas que invierten razonablemente su tiempo en crear conexiones claves, conectar y escuchar a otras personas.²
- **Una red focalizada es mejor que una red amplia.** La creencia típica



Rorozoa / FREEPIK

es que lo mejor es sumar más y más conexiones, pero los datos muestran que las redes más efectivas son las que se relacionan con el propósito de cada persona, unidad de trabajo u organización. Cuando se planifican las conexiones, la idea no es quedar abrumados y sobrecargados de colaboración (un síndrome hallado también por la investigación).

- **Las redes hacen más efectivos a los equipos comerciales.** Los estudios de Humana Consulting Global han identificado a equipos e individuos que operan en las áreas comerciales y cuyos resultados son notables gracias a que mantienen redes de relaciones robustas en sus organizaciones.
- **Saber pedir es la nueva competencia diferenciadora.** La humildad permite reconocer que no se sabe todo, que no se puede sin los demás o que se podría llegar más lejos si se acude a otros. Quienes tienen más facilidad para recurrir a otros, o ponerse a disposición de otros, se convierten en conectores claves de la red. Este principio se extiende más allá de las personas, hasta unidades, organizaciones y países.
- **El conector central no es un papel jerárquico.** La red existe para el intercambio, la influencia, el logro y los aprendizajes conjuntos.

No refiere ni responde a las estructuras jerárquicas y administrativas de una organización. Los líderes suelen sorprenderse de quienes aparecen como grandes influenciadores, ese tres por ciento que facilita los cambios (o los frena).³

- **Los líderes solo están al tanto del diez por ciento de los problemas (y de las nuevas buenas ideas).** Por razones de diseño, por las formas que adoptan los modelos administrativos tradicionales, en el tope de la organización se maneja poca información clave del negocio. Esto obedece a falta de conexión con el resto de la organización, y se hace más patente en una época en la que hay más y mejores canales de comunicación.
- **Los mejores conectores saben leer su red.** Identifican claramente a conectores centrales, catalizadores, energizantes, desenergizantes («chupacabras»), cuellos de botella, influenciadores. Al leer la red, crean una interacción de reciprocidad.
- **Confianza y energía son combustibles de las redes.** Los conectores de red con mejor desempeño son los que crean un intercambio fiable, honran sus compromisos, logran resultados según los acuerdos y son predecibles. Crean también un entorno donde la seguridad

psicológica crea condiciones que enriquecen el intercambio en un sentido amplio.

Varios años de investigación aplicada han ayudado a identificar redes, leerlas e interpretarlas. También se han desarrollado medios para que las organizaciones y sus líderes aprendan a navegar en sus sistemas de conexiones y potenciarlos en pro de sus propósitos más elevados.

Cuando la organización no ha descubierto el poder de sus redes solo aprovecha una parte reducida de su potencial. Las redes existen, son un mundo paralelo de interacción, no se detienen en jerarquías, se adaptan, se potencian y se mueven con sus reglas.

Por eso, compartir es una forma de vivir en tiempos complejos. Se puede hacer más si se hace con otros. Todo se aprende. 

NOTAS

- 1 Cross, R. y Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks*. Harvard Business Review Press.
- 2 Cain, S. (2012). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. Crown Publishers.
- 3 Hansgaard, J. V. (2023). *Another change fiasco! Now what?: Your playbook to activate the 3% you need to win your change*. Innovisor Consulting.

Varios años de investigación aplicada han ayudado a identificar redes, leerlas e interpretarlas. También se han desarrollado medios para que las organizaciones y sus líderes aprendan a navegar en sus sistemas de conexiones.

SACARLA DE JONRÓN: LO QUE EL BÉISBOL ENSEÑA SOBRE LA CAPTACIÓN DE TALENTO

Los procesos de captación y desarrollo de talento del béisbol ofrecen un escenario rico en lecciones para la gestión del talento en las más diversas organizaciones, desde la meticulosa búsqueda de nuevos talentos hasta el continuo perfeccionamiento de habilidades.

Olga Bravo

EL MUNDO DEL BÉISBOL —particularmente, sus procesos de captación y desarrollo de talento— ofrece un escenario rico en lecciones que pueden aplicarse en organizaciones de diversos tipos. Los métodos utilizados por los cazatalentos del béisbol para identificar, captar y desarrollar el talento de los jugadores muestran valiosas ideas para las organizaciones interesadas en mejorar sus prácticas de recursos humanos.

Criterios claros, comprensión del juego y datos para el pronóstico de desempeño

Los métodos para evaluar el talento de un jugador de béisbol han experimentado una constante evolución. Los factores que se consideran para determinar el potencial de un jugador (los criterios de búsqueda) han pasado por diversas transformaciones que reflejan los cambios en tecnología, estrategia y, sobre todo, comprensión del juego.

Tradicionalmente, la evaluación de los jugadores se basaba en la observación informal y la intuición. Se prestaba atención a las habilidades físicas básicas, como velocidad, fuerza y coordinación, así como a la técnica individual en bateo, fildeo y lanzamiento.

A finales del siglo XIX y comienzos del XX, la introducción de las estadísticas oficiales del béisbol marcó un punto de inflexión en los criterios de selección. Los cazatalentos comenzaron a analizar las estadísticas de los jugadores para buscar patrones y tendencias que pudieran indicar su potencial futuro. Así, el promedio de bateo, el porcentaje de embasamiento y el promedio de carreras limpias se convirtieron en medidas clave para evaluar el rendimiento de los jugadores.

En la segunda mitad del siglo XX, la filmación de los juegos permitió a los cazatalentos analizar, en detalle, los movimientos de los jugadores, mientras que el desarrollo de las computadoras y los programas estadísticos facilitaron el análisis de grandes conjuntos de datos.

En la actualidad, la búsqueda de talentos en el béisbol es una disciplina compleja que combina la evaluación tradicional con análisis estadísticos avanzados y tecnología de vanguardia. Los cazatalentos buscan jugadores que posean no solo las habilidades físicas y técnicas necesarias, sino también las características mentales y de carácter que les permitan tener éxito. Todo esto descansa en el factor verdaderamente clave: una comprensión profunda del juego, de los factores que contribuyen al éxito en el béisbol.

El establecimiento de criterios claros y pertinentes permite a las organizaciones mejorar sus esfuerzos de gestión del talento. En este sentido, podrían aprovechar los análisis predictivos y las técnicas de modelación estadística utilizadas por los cazatalentos del béisbol para pronosticar el rendimiento futuro de un jugador,

Olga Bravo, *country manager* Venezuela de Synapsys Global y profesora invitada del IESA.



Tung Lam / PIXABAY

como lo describe Michael Lewis en su libro *Moneyball: el arte de ganar un juego injusto*. Lewis narra la historia de Billy Beane, gerente del equipo Atléticos de Oakland, que desde 1997 ha utilizado con éxito técnicas estadísticas para escoger a los mejores jugadores.¹ Sin embargo, las técnicas estadísticas solo darán resultado en la medida en que haya una comprensión profunda de los factores que verdaderamente contribuyen al éxito de la organización: habilidades técnicas, mentales y emocionales o de carácter.

El primer paso es realizar un análisis exhaustivo de las posiciones de trabajo para identificar los indicadores que están más estrechamente alineados con los cargos y responsabilidades en la organización.² Esto puede requerir el análisis de datos históricos sobre el desempeño de los empleados y la consulta a expertos en la materia para determinar las habilidades, conocimientos y capacidades esenciales para el éxito. Al establecer estos criterios con claridad y con base en datos, las organizaciones lograrán que sus procesos de captación y desarrollo de talento se centren en los candidatos más adecuados.

Una vez establecidos los criterios, las organizaciones pueden recopilar y analizar datos sobre las características de los candidatos, su desempeño pasado y otros factores que les permitan desarrollar modelos predictivos para identificar a las personas con más probabilidades de prosperar y contribuir al éxito de la organización.³ Este enfoque, que requiere el análisis de datos, va más allá de la selección sobre la base de currículos y permite tomar decisiones más informadas, menos sesgadas y estratégicas sobre a cuáles candidatos invitar a formar parte de la organización.

Alineación de la gestión del talento con la estrategia organizacional

Alinear las prácticas de gestión del talento con las prioridades estratégicas y la visión a largo plazo es una tarea ineludible para las organizaciones. En el caso del béisbol, la tarea del cazatalentos ha trascendido el paradigma de «servicio al cliente» para avanzar hacia la comprensión de lo que el equipo realmente necesita, en un momento y un entorno particulares, en conjunto con los niveles directivos y sobre la base de datos y análisis.

Este giro ha implicado una verdadera revolución para los equipos de béisbol,⁴ así como para las organizaciones cuya función de gestión de talento abandone la creencia de que su cliente interno sabe lo que quiere. En su lugar, la función de gestión de recursos humanos debe concebirse —y el resto de las otras funciones deben considerarla— como una unidad estratégica que acompaña a los niveles directivos en la identificación de los criterios idóneos para captar, desarrollar y retener talento.⁵

La alineación comienza con una comprensión profunda de los objetivos comerciales fundamentales de la organización, sus planes de crecimiento, características y exigencias del entorno, y necesidades cambiantes de talento. Para lograrla, es preciso que los profesionales de recursos humanos trabajen en estrecha colaboración con los líderes empresariales para identificar los cargos y las capacidades críticas necesarias para impulsar el éxito de la organización, y luego diseñar estrategias de captación y desarrollo de talento que apunten a candidatos con las habilidades, la experiencia y el potencial necesarios.⁶

Al mantener la alineación estratégica, las organizaciones pueden aprovechar sus prácticas de gestión del talento para

construir una fuerza laboral capaz de apoyar el crecimiento a largo plazo y la competitividad de la empresa. Este enfoque estratégico ayuda también a asegurar que el talento adquirido no solo se ajuste al puesto inmediato, sino también contribuya al éxito futuro de la organización.

Fomentar una cultura de mejora continua

Es preciso que los profesionales de recursos humanos revisen regularmente la eficacia de sus prácticas de gestión del talento, para identificar oportunidades, afinarlas y optimizarlas. Esto puede requerir probar nuevos métodos de evaluación de candidatos, explorar canales alternativos de captación o ajustar los criterios utilizados para evaluar y seleccionar el talento, además de acompañar a los cuadros gerenciales para que sean capaces de sacar el mayor provecho del talento con el que cuentan y dar primacía al ejercicio de unas competencias sobre otras (incluso en la misma persona), de acuerdo con lo que se requiere en un momento dado.

Mediante la promoción de una cultura de innovación y aprendizaje, las organizaciones pueden mantenerse a la vanguardia mediante la mejora continua de su capacidad para atraer, evaluar y retener el talento adecuado para apoyar sus cambiantes necesidades. Esta agilidad y adaptación pueden ser una ventaja competitiva significativa en un panorama cada vez más dinámico y competitivo.

Minimizar el impacto de los sesgos subjetivos

Los sesgos, conscientes e inconscientes, imponen límites a la adecuada gestión de talento, al nublar el juicio de quienes deciden quién se incorpora a la organización y quién no lo hace. Un ejemplo de esto puede verse en el caso de la Orquesta Sinfónica de Boston.

La orquesta decidió realizar las audiciones «a ciegas» para balancear el número de hombres y mujeres en sus filas. Instalaron entonces un velo para separar al candidato del jurado que tomaría la decisión de su ingreso a la orquesta, de manera que no pudieran verlo. Se pensó que así se reduciría el sesgo de preferencia hacia los hombres. Sin embargo, luego de las primeras audiciones a ciegas, las decisiones del jurado seguían inclinándose a favor de los hombres. Entonces, se pidió a los postulantes que se quitaran el calzado antes de entrar a la audición y así evitar que el sonido de los zapatos de tacón, usados por las mujeres, condicionara la decisión de los jueces. La selección de mujeres aumentó por encima del 45 por ciento.⁷

La eficacia de la práctica de audiciones a ciegas ha encontrado algunos detractores, pero sirve como ejemplo para mostrar la manera como funcionan los sesgos.

Un principio clave del enfoque recogido en *Moneyball* es el reconocimiento de los sesgos que pueden influir en los métodos tradicionales de evaluación de jugadores.⁸ Un estilo de lanzamiento poco convencional o la evolución de las habilidades de un jugador que ha cumplido cierta edad invalidaban prospectos que resultaron decisivos para lograr el récord de victorias consecutivas alcanzado por los Atléticos de Oakland en 2002.

Las organizaciones necesitan estar conscientes de los sesgos que pueden infiltrarse en sus procesos de gestión del talento y conducir a decisiones de contratación que no se alinean con los objetivos estratégicos de la organización o con el verdadero potencial del candidato. El uso de herramientas de evaluación estandarizadas, el desarrollo de criterios de evaluación claros y medibles y la participación de equipos diversos y multifuncionales en las decisiones pueden mitigar el impacto de los sesgos en la gestión de su talento. Al reducir la influencia de las preferencias y preconcepciones personales, las organizaciones fomentarán un sistema de gestión del talento más inclusivo y equitativo, lo que aumenta la probabilidad de identificar y seleccionar los candidatos idóneos.

Abrir el espectro

Los cazatalentos del béisbol comienzan su labor en los equipos infantiles y juveniles, incluso fuera de sus fronteras. Nunca es muy temprano para identificar los talentos que desean llevar a sus equipos y ningún equipo de béisbol es insignificante. Aunque parezca descabellado pensar que las organizaciones, en general, hagan lo mismo, la consultora Korn-Ferry destaca la búsqueda temprana de talentos como una de las principales tendencias para 2024.⁹

Algunos trabajos profesionales seguirán requiriendo títulos universitarios, pero en 2024 los reclutadores ampliarán su red. Los empleadores más grandes rondarán a los candidatos mientras aún estén en la escuela secundaria. Otros buscarán empleados en instituciones de educación superior técnicas y no tradicionales.

La justificación para esta estrategia es de índole financiera y tiene que ver con el costo del talento. En los niveles iniciales, los salarios son considerablemente menores, lo que aumenta el atractivo de estos prospectos.

No se trata de salir a buscar talentos en la escuela secundaria, sino de ampliar el espacio y las vías de búsqueda de talento más allá de las acostumbradas: personas mayores de sesenta años que pueden aportar mucho, personas con necesidades especiales capaces de realizar muchas tareas en una organización o personas que viven en localidades lejanas o con dificultades para moverse de sus hogares pero que pueden realizar su trabajo desde su hogar.

En la actualidad la búsqueda de talentos en el béisbol es una disciplina compleja que combina la evaluación tradicional con análisis estadísticos avanzados y tecnología de vanguardia.

¿Qué puede estar fallando?

El reto de las organizaciones puede resumirse en cuatro factores clave:

1. Comprensión profunda del negocio; es decir, de los factores que contribuyen a su éxito en el entorno donde se encuentran y en virtud de sus capacidades.
2. Conexión de los procesos centrales del negocio con los procesos de gestión de talento; es decir, alinear la gestión de talento con el desempeño y el éxito organizacional.
3. Gestión de talento centrada en la persona, como parte de un equipo, y en su potencial para apoyar el éxito de la organización.
4. Uso de datos como apoyo a los procesos de decisión de captación y desarrollo del talento.

Para medir el grado de desarrollo y consolidación de estos cuatro factores, las organizaciones pueden comenzar por ponderar preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son los criterios para identificar, captar y desarrollar el talento en la organización? ¿Cuán claros, específicos, medibles y sencillos son estos criterios?
- ¿Cuáles son los indicadores empleados para medir la efectividad de los procesos de captación y desarrollo de talento?
- ¿Cuán alineadas están esos indicadores a las características de la organización, el entorno y sus objetivos? ¿Cuán granulares son?

Es posible que no se cuente con las estadísticas del béisbol para un prospecto particular; sin embargo:

- ¿Se ha establecido con cuáles datos se cuenta y cuáles se necesitan?
- ¿Se recolectan sistemáticamente datos que apoyen la comprensión profunda del negocio?
- ¿Se utilizan los datos disponibles?

¿En qué medida...?

- ¿Influyen las métricas de gestión de talento en decisiones estratégicas, como adquisiciones o incursiones en nuevos mercados?
- ¿Permiten los planes de capacitación y desarrollo mejorar el talento de cada persona, en lugar de ser concebidos como planes masivos, sin la granularidad necesaria?
- ¿Muestra su eficacia la gestión de talento en términos de resultados, como lo hacen otras funciones en la organización?

Pautas prácticas para la implementación

Para aplicar de manera efectiva las lecciones aprendidas de las prácticas de gestión del talento del béisbol, pueden ser útiles las siguientes recomendaciones:

- Realizar un análisis exhaustivo de las posiciones de trabajo para definir las competencias, habilidades y atributos requeridos para tener éxito en cada puesto.
- Desarrollar un marco de evaluación de candidatos, estandarizado y basado en datos, que minimice el impacto de los sesgos subjetivos.
- Aprovechar los análisis predictivos y la modelación estadística, en la medida en que se cuente con ellos o se avance en su incorporación, para identificar a los candidatos con más probabilidades de prosperar y contribuir al éxito de la organización a corto, mediano y largo plazo.

- Alinear las estrategias de captación y desarrollo de talento con las prioridades estratégicas y la visión a largo plazo de la organización.
- Fomentar una cultura de mejora continua que aliente a los profesionales de gestión de talento a experimentar, recopilar comentarios y revisar regularmente la eficacia de sus prácticas, particularmente las de captación de talento.
- Establecer una colaboración multifuncional entre departamentos de recursos humanos, líderes empresariales y analistas de datos para impulsar decisiones más informadas y estratégicas sobre la gestión del talento.
- Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo para que los profesionales de recursos humanos mejoren sus habilidades de análisis de datos y pensamiento estratégico.

El béisbol ofrece metáforas, modelos e ideas para que las organizaciones reflexionen sobre cómo mejorar sus prácticas de gestión de talento, particularmente en las áreas de captación y desarrollo. Mediante la adopción de una mentalidad guiada por el análisis de los datos, estratégicamente alineada y en

En el caso del béisbol, la tarea del cazatalentos ha trascendido el paradigma de «servicio al cliente» para avanzar hacia la comprensión de lo que el equipo realmente necesita.

mejora continua, las organizaciones pueden «desbloquear» oportunidades para identificar, nutrir y retener el talento que les permita impulsar el éxito a mediano y largo plazo.

A medida que evoluciona el panorama empresarial, la capacidad de aplicar estos principios inspirados en el béisbol se volverá cada vez más necesaria para que las organizaciones se mantengan a la vanguardia y construyan una fuerza laboral capaz de apoyar sus objetivos estratégicos. Si aprovechan el poder de los datos y promueven una cultura de innovación, las organizaciones pueden mejorar sus esfuerzos de gestión del talento y, con ello, su desempeño y competitividad. **■**

NOTAS

- 1 Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. WW Norton.
- 2 Boudreau, J. W. y Ramstad, P. M. (2004). *Talentship and the evolution of human resource management: From "professional practices" to "strategic talent decision science"*. Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California. https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2004/09/2004_06-g04_6-Talentship_and_Evolution_of_HR_Management.pdf.
- 3 Levenson, A. (2005). Harnessing the power of HR analytics. *Strategic HR Review*, 4(3), 28-31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000607>.
- 4 Lewis (2003).
- 5 Boudreau y Ramstad (2004). Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333-342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- 6 Ulrich, D. y Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>.
- 7 Ulrich y Dulebohn (2015).
- 8 Goldin, C. y Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American Economic Review*, 90(4), 715-741. <https://doi.org/10.1257/aer.90.4.715>.
- 9 Lewis (2003).
- 9 Korn-Ferry (2024). *Talent acquisition trends 2024*. <https://www.korn-ferry.com/insights/featured-topics/talent-recruitment/talent-acquisition-trends-2024>.

El refugio en las criptomonedas está marcado con alertas rojas y amarillas

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

Venezuela es uno de los países del mundo cuya población se ha visto más atraída hacia los cryptoactivos como alternativa financiera, pero ese mundo tiene sus riesgos.

Las crisis económicas y las restricciones en los mercados nacional e internacional han llevado a que el uso de criptomonedas adquiera más importancia en Venezuela que en muchos otros países latinoamericanos. Algo similar ocurrió con los argentinos, que buscaron protección en estos activos ante la caída abrupta de su moneda y evitar el escrutinio o la intervención de entidades reguladoras.

Existen normas para las criptomonedas. Pero esa es un área en desarrollo y dista mucho de la legislación del sistema financiero tradicional.

Gobiernos que usan criptomonedas

Muchos venezolanos tienden a ver con buenos ojos las «criptos» en contextos financieros turbulentos, y muchos gobiernos acuden también a esta alternativa. En 2018 el gobierno de Nicolás Maduro creó el «petro», una moneda digital con la función de servir de salvavidas económico ante las sanciones impuestas por Estados Unidos y la devaluación del bolívar.

La iniciativa no resultó tan satisfactoria. Evidencia de ello fue el escándalo PDVSA-Cripto, una combinación de operaciones petroleras y monedas digitales que ocasionó destrozos al Estado, según anunciaron las autoridades en su momento. Sin embargo, no deja de ser un caso de un gobierno que recurre a este tipo de monedas.

El presidente de El Salvador, Nayib Bukele, que siempre ha cuestionado el sistema financiero tradicional, decretó al bitcoin como moneda legal en 2021; de hecho, fue el primer país en hacerlo su divisa oficial y con ello sorprendió al mundo. Según fuentes oficiales, las ganancias de El Salvador resultaron en unos treinta millones de dólares, que el gobierno atribuye a mantener partes de sus reservas en moneda digital. Aun así, el Fondo Monetario Internacional se muestra preocupado y no lo recomienda.

Ucrania es otro país que recurrió a las criptomonedas para recaudar fondos internacionales dirigidos a sus habitantes

castigados por la guerra. Esto ocurrió en un sistema financiero mundial con prohibiciones o limitaciones que afectaban el flujo normal de las divisas.

Más allá de estos casos emblemáticos existe un mundo de criptomonedas que se ha vuelto cada vez más poderoso y que crece a pasos acelerados. Pero también aumentan las advertencias, pues los ciberdelincuentes están encontrando en las criptos una vía regia para hacer de las suyas.

Campo fértil para ciberdelincuentes

Algunos expertos recomiendan tener mucho cuidado con el sistema de las criptomonedas. No hay que criminalizar a las monedas virtuales, pero sí

«El ciberdelito en general tiene penas menores, no es tan perseguido por las fuerzas de seguridad y es mucho más difícil identificarlo».

tomar conciencia de que las alertas van en aumento a medida que los delincuentes recurren cada vez más a ellas para operar, lo que revela un lado perverso del sistema financiero digital.

Los ciberdelitos —como el robo de contraseñas, la suplantación de identidad para acceder a cuentas bancarias (*phishing*) o el secuestro de datos empresariales (*ransomware*) por el que piden rescate— están a la orden del día. Además, las «cuevas financieras» —esos lugares ambulantes o virtuales que se dedican a realizar transacciones al margen de la ley— se han extendido por toda América Latina.

Las redes delictivas internacionales no tienen fronteras ni vías digitales definidas. En ellas los controles son más laxos o incluso prácticamente

imposibles. Ya no es sorpresa que las criptomonedas desaparezcan súbitamente de las billeteras virtuales, o sea imposible convertirlas.

Recientemente se llevó a cabo en Montevideo un Congreso de Lavado de Activos con participación de expertos de América Latina. Los estudios mostraron que las bandas —antes dedicadas al tráfico de estupefacientes— han diversificado sus negocios hacia el ciberdelito y se nota una mayor participación de las criptos en esto.

«Hoy el lavado de dinero es con criptos», dijo categóricamente y sin medias tintas Alejandro Musso, fiscal a cargo de la Unidad Especializada en la Investigación del Ciberdelito del Departamento Judicial de San Isidro (Provincia de Buenos Aires, Argentina), en entrevista con *El País*.¹ Para Musso, esto ocurre fundamentalmente porque el ciberdelito en general tiene penas menores, no es tan perseguido por las fuerzas de seguridad (a diferencia del delito físico tradicional, como pasar dinero en un maletín por la aduana) y es mucho más difícil identificarlo.

«Las criptos son, por esencia, activos virtuales que están en el ciberespacio y nadie las controla salvo la persona que las tiene bajo su dominio y la persona que las va a recibir. En el medio no hay nada: no hay gobiernos, no hay agentes que las puedan monitorear realmente, y ese es el desafío», declaró Musso.

En este contexto incierto y peligroso, las alertas amarillas y rojas se multiplican tanto para las autoridades como para el sistema financiero y la población general. No es para menos. Y esto va *in crescendo*. **FI**

REFERENCIAS

- 1 Culshaw, F. (2024, 1 de septiembre). Entrevista: «cuevas financieras» en Uruguay, el uso crypto para lavar, ciberdelincuentes, Lázaro Báez y más. *El País* (Uruguay). <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/entrevista-cuevas-financieras-en-uruguay-el-uso-crypto-para-lavar-ciberdelincuentes-lazaro-baez-y-mas>.

¿Un tiro al piso de la Fed?

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

El reciente recorte de la tasa de redescuento realizado por la Reserva Federal produjo una mezcla de alivio momentáneo y enorme curiosidad. El economista Mohamed El-Erian lo interpreta como parte de la política monetaria que floreció en el período previo a la crisis de 2008. El recorte actúa como una póliza de seguros que compra la Fed contra un nuevo error en la ejecución de su política.

Para muchos actores de los mercados financieros, el reciente recorte de la tasa de redescuento implantado por la Reserva Federal (Fed) produjo una mezcla de alivio momentáneo y enorme curiosidad. ¿Cómo interpretarlo en el contexto de las actuaciones futuras de esta organización?

Algunos líderes de opinión sostienen que este decidido recorte de cincuenta puntos básicos siembra dudas sobre la robustez de la economía estadounidense: solo la amenaza de una recesión en puertas lo justifica. Otros, por el contrario, lo ven como una medida preventiva para minimizar los posibles daños del alza de tasas de interés que comenzó en marzo de 2022.

Mohamed El-Erian, presidente del Queen's College de la Universidad de Cambridge, uno de los mayores críticos de la actuación de la Fed en años recientes, interpreta esta reducción como parte del «régimen de política monetaria que floreció por primera vez en el período previo a la crisis financiera mundial de 2008». En su opinión, el incremento de la liquidez que acompaña a una reducción de tasas de interés comenzó como una medida de salvamento, en crisis eventuales como la gran crisis financiera de 2007-2009 o la pandemia de 2020-2021, y se ha transformado en una póliza de seguro contra una gama cada vez más amplia de riesgos.

El-Erian sostiene que es «aún más inusual que esto suceda cuando, según [el presidente de la Fed] Powell, la economía está en un buen lugar». La Fed tiene «una confianza cada vez mayor en que se puede mantener la fortaleza del mercado laboral y la política fiscal ha sido coherentemente laxa».

Una gran reducción de tasas, según otros especialistas, puede responder a los efectos indirectos de los problemas en las economías china y europea, y a la existencia de tasas de interés reales inusualmente altas una vez ajustadas por inflación. Los movimientos de tasas de interés también responden a realidades políticas: unas reñidas elecciones presidenciales en Estados Unidos, la escalada del conflicto en el Medio Oriente y la guerra entre Rusia y Ucrania. Estos factores reducen la demanda global de bienes y servicios, y atentan contra el logro del «aterrizaje suave» que busca la Fed.

Lo desconcertante es que el recorte de la FED ocurre en un momento en que la bolsa de valores estadounidense alcanza niveles récords y aumenta la demanda de nuevas emisiones de bonos públicos y privados. El-Erian considera que el recorte actúa como una póliza de seguros que la Fed compra contra un nuevo error en la ejecución de su política.

Para muchos líderes de opinión, entre los que se encuentra el mismo El-Erian, el banco central estadounidense actuó con lentitud al pensar que el brote inflacionario de hace un par de años era transitorio. El error en este momento sería esperar demasiado para comenzar a bajar las tasas de redescuento y causar, así, una recesión.

Como siempre, la emisión de una póliza de seguros implica un costo, que en este caso es intangible y es percibido por la Fed y por los mercados financieros como muy bajo. El problema es que cuando una póliza de seguros es barata se corre el riesgo de que sus beneficiarios incurran en conductas impropias, lo que se conoce como riesgo moral y selección adversa.

No por ser intangible el costo de esta póliza de seguro significa que la economía no lo pague. El balance de la Fed subió de un billón de dólares en los meses previos a la crisis financiera de 2007-2009 a nueve billones durante la pandemia. Esta expansión trajo consigo un divorcio entre los precios de mercado de los títulos financieros, los bienes inmuebles y las iniciativas empresariales y los factores económicos, financieros, geopolíticos y políticos tradicionales. Este divorcio conduce a una asignación ineficiente de los recursos que fomenta burbujas financieras y distorsiones en mercados como el inmobiliario.

En esta ocasión, los mercados financieros han interpretado la reducción de cincuenta puntos básicos en la tasa de redescuento como señal de bajo riesgo de resurgimiento de la inflación y de la ocurrencia de una crisis financiera. El-Erian recuerda que las pólizas de seguro razonablemente preciadadas —que cobran apropiadamente los riesgos asegurados— contribuyen al bienestar del asegurador, el asegurado y la economía como un todo. El problema es que, cada vez más, el bienestar de todos depende en buena parte de jugadas de la Fed que no son un tiro al piso. ■



Jerome Powell, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos / RESERVA FEDERAL

Fusionarse o morir: la adaptación del empresariado japonés a nuevas reglas

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

En Japón, la fuerza laboral se reduce, la población envejece y los problemas de seguridad nacional aumentan. El gobierno ensaya nuevas directrices para que las empresas adopten una mentalidad más estratégica y evalúen fusiones y adquisiciones teniendo en cuenta sinergias, alineación de objetivos y creación de valor a largo plazo.

Japón enfrenta varios obstáculos macroeconómicos: una fuerza laboral cada vez más reducida, la necesidad de atender a una población cada vez más envejecida y problemas de seguridad nacional. Ante un mercado laboral ajustado, el Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI, por su sigla en inglés) promueve la consolidación del sector industrial para aumentar la competitividad y lograr sinergias en las inversiones de bienes de capital y en los gastos de investigación y desarrollo. Este es un cambio significativo con respecto al pasado reciente, cuando la protección del empleo era la prioridad a expensas de la creación de valor para los accionistas.

Japón transita este camino de cambios desde hace una década, con la mo-

dificación del marco regulatorio de las fusiones y adquisiciones empresariales, para hacerlo más parecido a los existentes en la Unión Europea y Estados Unidos. Su propósito es atraer nuevos competidores empresariales y facilitar el proceso de consolidación empresarial. Pero los avances han sido modestos.

En 2023 el METI introdujo las «Directrices para adquisiciones corporativas», con el fin de mejorar la equidad en las fusiones y adquisiciones, así como proteger los intereses de los accionistas. El objetivo es establecer reglas transparentes y justas para las transacciones de fusiones y adquisiciones.

Un elemento importante de las nuevas directrices es la introducción del término «ofertas no solicitadas». En el pasado, tales ofertas se consideraban hostiles y eran mal vistas por quienes controlaban los gobiernos de las empresas.

Las nuevas directrices apuntan a que las empresas objeto de ofertas adopten una mentalidad más estratégica y evalúen sus beneficios potenciales, teniendo en cuenta las sinergias, la alineación de objetivos y la creación de valor a largo plazo. Con las nuevas directrices se creó un código de conducta: los gerentes de la empresa que recibe una oferta de compra o fusión deben hacerla de conocimiento de su junta directiva, que está en la obligación de estudiarla.

Durante décadas, las empresas japonesas de oferta pública pregonaron a los inversionistas institucionales y a potenciales compradores extranjeros la idea de que no estaban a la venta, a ningún precio. Cualquier oferta no solicitada estaba inexorablemente condenada al fracaso.

Asegurar la equidad durante las adquisiciones requiere el establecimiento de un comité especial integrado por directores independientes. Tanto la empresa adquirente como la empresa objetivo deben divulgar información en el momento oportuno.

La transparencia promueve la confianza entre los accionistas y garantiza que las partes interesadas relevantes estén bien informadas. Al mismo tiempo, las empresas deben dialogar con los accionistas para conocer sus opiniones e inquietudes.

La junta y los comités especiales deben equilibrar los intereses de las partes interesadas. Si bien el valor para los accionistas es importante, los emisores también deben considerar el impacto de una transacción en los empleados, los clientes y la comunidad en general. Una empresa necesita encontrar un equilibrio entre la ganancia a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo.

La manera más simple de mostrar intención de cambio es hacerlo cuando se presenta una posibilidad concreta de probarlo. Esto ocurrió el pasado 22 de agosto de 2024, cuando la empresa canadiense Couche-Tard hizo una oferta no solicitada por 7-Eleven, la cadena de tiendas de conveniencia más popular del país nipón.

Esta oferta es un experimento único, desde una perspectiva regulatoria, por lo que representa 7-Eleven en la cultura japonesa. Aunque esta cadena es originalmente estadounidense, el grupo Seven & i Holdings tuvo la oportunidad de adquirir la operación en su totalidad luego de la bancarrota de la casa matriz en 1991.

Seven & i posee 85.000 tiendas en todo el mundo y una de cada tres tiendas de conveniencia en Japón tiene, adicionalmente, una red de supermercados, restaurantes y otros negocios no conexos de deficiente desempeño financiero. El retorno total de los accionistas, que incluye dividendos y apreciación de capital, en los últimos ocho años ha estado en el orden de -1 por ciento, pese a haber emprendido una estrategia de expansión internacional e invertido cerca de 22.000 millones de dólares.

El deficiente desempeño bursátil de Seven & i, reflejado en el deprimido

Durante décadas, las empresas japonesas de oferta pública pregonaron la idea de que no estaban a la venta.

precio de su acción, le permitiría a su homólogo canadiense comprar la empresa a un bajo precio, que refleja la existencia de activos improductivos y prácticas gerenciales destructoras de valor. Su situación es muy similar a las de otras empresas niponas que se niegan a transformarse radicalmente por presiones de distintos grupos de intereses —accionistas controladores, empleados, proveedores e instituciones financieras— que tienen mucho que perder en una restructuración empresarial.

Una vez que la intención de compra de Couche-Tard se hizo pública —aunque no los detalles de la operación—, se creó un gran revuelo en el mundo empresarial japonés. De concretarse, esta operación sería la mayor compra de una empresa pública japonesa por parte de un inversionista extranjero.

Los bancos de inversión vieron el enorme potencial de negocios, al actuar como intermediarios en la ola de procesos de fusión y adquisición que podría desatarse. Los inversionistas institucionales, frustrados con el desempeño de

muchas empresas públicas, ven una oportunidad para recuperar valor económico atrapado en empresas ineficientemente manejadas. Los consumidores, al igual que sucede en otros países, tienden a ver con recelo estos movimientos, porque sienten que recibirán productos o servicios de inferior calidad.

La comunidad de negocios está muy pendiente de si la respuesta de Seven & i a la oferta de Couche-Tard se ajustará a las directivas para adquisiciones empresariales del METI. Si la oferta no es aceptada, la empresa japonesa necesita dar una explicación convincente a los distintos grupos de intereses involucrados. Este hecho, en sí mismo, es una clara señal de que la sacudida empresarial buscada por el gobierno japonés finalmente arrancó.

El METI intenta implantar un capitalismo accionario similar al imperante en las economías occidentales. La actividad en el mercado japonés de fusiones y adquisiciones mostrará hasta qué punto la sociedad nipona está dispuesta a tragarse una amarga medicina. 

Si yo fuera rico: el impacto de las ganancias inesperadas en la vida de la gente

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

Un estudio reciente reveló importantes cambios en la riqueza y el ingreso de individuos o grupos familiares que reciben fondos extraordinarios. En los cuartiles más altos de la distribución del ingreso, los hogares reducen sus ingresos por actividades laborales en una cantidad mayor.

Todo el mundo tiene la fantasía de crearse una nueva vida si, de manera inesperada, recibiera una cantidad importante de dinero. ¿Se retiraría y se dedicaría al ocio? ¿Dejaría su ocupación actual para seguir su pasión secreta? ¿O, simplemente, seguiría como está pero con menos angustias?

Un reciente artículo en el *Quarterly Journal of Economics* indagó sobre este tema. La gran pregunta de sus autores era cómo recolectar información de personas o grupos familiares que habían recibido ingresos extraordinarios: para responderla, combinaron datos sobre los ganadores de la lotería en Estados Unidos con un diseño de «estudio de eventos».

El estudio de eventos consistió en identificar parejas, una de las cuales recibiera un importante aumento salarial, y a partir de la premisa de que ese beneficio se compartiría, se documentaron los cambios en la vida del cónyuge que no recibió el aumento. Los autores del artículo encontraron que las personas no son tan generosas.

¿Qué sucede cuando un miembro del grupo familiar recibe una herencia? Los investigadores descubrieron que las mujeres tienen más probabilidades de abandonar el trabajo después de recibir una herencia, y un estudio en Europa mostró una caída de cinco puntos porcentuales en la participación de las



James Butterly / UNSPLASH

mujeres en la fuerza laboral después de heredar una suma de al menos 5.000 euros.

Estos resultados podrían estar sesgados por el hecho de que quienes reciben herencias pertenecen, en muchos casos, a grupos familiares pudientes. Es posible que antes de heredar formalmente hayan recibido anticipos, por lo que al momento de entrar en control del resto del dinero ya hubieran tomado decisiones basados en el hecho de que tarde o temprano heredarían.

Otros estudios señalan que, en el caso de ganar la lotería en Estados Unidos, por cada 100.000 dólares de riqueza adicional las posibilidades de que el ganador tenga un empleo disminuyen en poco menos de cuatro puntos porcentuales. Las personas más pobres tienen más probabilidades de renunciar a sus trabajos, mientras que las personas más ricas tienen más probabilidades de permanecer en el trabajo, pero con menor dedicación.

Investigadores del Centro de Investigación de Política Económica de la Universidad de Stanford encuestaron a un conjunto de europeos expuestos a la hipotética posibilidad de recibir sumas que oscilaban entre 5.000 y 100.000 euros. Los que hubiesen recibido menos de 25.000 euros conservarían sus empleos. Pero una vez cruzado este umbral la probabilidad de seguir trabajando caía en tres puntos porcentuales. Las mujeres, así como las personas mayores que tienen menos deudas o están cerca de jubilarse, tienen más probabilidades de abandonar sus empleos.

Los autores del artículo del *Quarterly Journal of Economics* encontraron, a partir de estudios previos y de sus propios datos, importantes cambios en la riqueza y el ingreso de los individuos o grupos familiares que reciben fondos extraordinarios. En promedio, un dólar extra de ingresos no derivados del trabajo en un período determinado reduce los ingresos laborales del hogar en aproximadamente 50 centavos, disminuye los pagos de impuestos por actividades laborales en 10 centavos y aumenta el gasto de consumo en 60 centavos. Estos efectos son heterogéneos. Los hogares más ricos reducen sus ingresos por actividades laborales en una cantidad mayor.

Las personas en el rango entre los 62 y los 64 años de edad pueden optar por una jubilación temprana, aunque con una penalización en el pago de sus pensiones. El estudio sugiere que hay una ligera propensión a tomar estos beneficios



Alejandro Garay / PIXABAY

anticipadamente, pese a la penalización. Lo que sí es muy claro es que, ante la expectativa de poseer mayores recursos, los individuos adelantan su jubilación.

Los miembros de los hogares de menores ingresos tienen mayor probabilidad de dejar de trabajar luego de un aumento inesperado de su riqueza. La probabilidad asociada a recibir una riqueza inesperada es más del doble entre los estratos más pobres de la población que en los hogares más adinerados.

¿Qué sucede cuando uno de los miembros de la pareja recibe ingresos extraordinarios? Las personas casadas reducen, en promedio, sus ingresos salariales anuales en 64 centavos por cada dólar adicional de ingresos no derivados del trabajo, mientras que los solteros reducen sus ingresos salariales anuales en 46 centavos. Sin embargo, si se toma en cuenta que los ingresos de los solteros antes de recibir los ingresos extraordinarios son alrededor de un veinte por ciento menores en promedio, las respuestas de ingresos relativos son similares entre solteros y casados.

Los hogares con menos ingresos reducen sus ingresos laborales anuales en 1,3 dólares por cada cien dólares de riqueza adicional, mientras que los ganadores del cuartil más rico reducen sus ingresos laborales anuales en 3,1 por cada cien dólares de riqueza adicional. Esto muestra claramente que, a mayor riqueza, mayor propensión a comprar tiempo libre.

Las personas más pobres utilizan la mayor parte del ingreso no derivado

del trabajo en consumo, mientras que las más ricas priorizan la reducción del trabajo sobre el aumento del consumo.

El estudio muestra que quienes ganaron la lotería en Estados Unidos tenían una mayor propensión a contraer matrimonio que un grupo control de características similares que no había recibido ingresos extraordinarios. Adicionalmente, la probabilidad de divorciarse de los ganadores de la lotería es menor que la de su grupo control. En otras palabras, la riqueza parece ser una barrera para la formación de familias, así como una estabilizadora de las familias existentes. Estos hallazgos son válidos especialmente para los hogares de menores ingresos.

La importancia de este tipo de estudios va más allá de entender los cambios que experimentan los individuos, en términos laborales, personales o de consumo. Esta información puede servir de insumo para el diseño de políticas públicas vinculadas al cobro de impuestos, a la formulación de planes para estimular el autoempleo o para entender mejor en qué medida los ingresos extraordinarios pudieran propiciar o no la iniciativa empresarial. Si yo fuera rico... 

REFERENCIA

- 1 Golosov, M., Graber, M., Mogstad, M. y Novgorodsky, D. (2024, mayo). How Americans respond to idiosyncratic and exogenous changes in household wealth and unearned income. *The Quarterly Journal of Economics*, 139(2), 1.321-1.395. <https://doi.org/10.1093/qje/qjad053>.

El experimento tailandés: el uso masivo de moneda digital por un banco central

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

El gobierno tailandés experimenta con el uso de monedas digitales emitidas por su banco central, para adjudicar un subsidio directo a cincuenta millones de personas. Esta iniciativa resuelve algunos problemas de implementación de programas de auxilio financiero, pero también abre una discusión sobre prácticas discriminatorias.

Una moneda fiduciaria es una divisa nacional cuyo valor no está vinculado al precio de una materia prima, como el oro o la plata, y una moneda digital de un banco central (CBDC, por sus siglas en inglés) es la forma digital de la moneda fiduciaria de un país. Es un hecho aceptado que los billetes y las monedas desaparecerán totalmente, en unas cuantas décadas, y que su eliminación traerá importantes ahorros para el sistema financiero y los actores comerciales que, históricamente, han manejado grandes cantidades de efectivo.

La implantación de las CBDC podría cambiar desde la forma en que las personas disponen de su efectivo hasta los mismos mecanismos de intermediación bancaria. También podría resolver el problema de bancarización, pues todas las personas podrían tener una cuenta en el banco central de su país. Esto tendría múltiples implicaciones; por ejemplo, reducción de la evasión fiscal y migración de clientes de los bancos comerciales —en particular los de menores ingresos— al banco central, lo que obligaría a la banca comercial a repensar su estructura de capital.

Al minimizarse el monto de dinero de los ciudadanos con menos ingresos en los bancos comerciales, las corridas bancarias afectarían solamente a los



Sede del Banco Central de Tailandia

individuos con suficiente preparación para hacer análisis de solvencia de sus contrapartes bancarias, por lo que el diseño y la cobertura de los fondos de garantías de depósitos deberán ajustarse a esta nueva realidad. La implantación de las CBDC obligaría también a mejorar la destreza digital de la población y, seguramente, a conceder subsidios para costear el acceso a la tecnología requerida, que incluye equipos y servicios de internet.

Un ejemplo muy completo de las implicaciones del uso de las CBDC se encuentra en un plan piloto del gobierno de Tailandia. Para cumplir una promesa electoral, otorgó, mediante billeteras digitales, el equivalente a 280 dólares a 50 millones de los 69 millones de habitantes del país.

El experimento tenía varios objetivos, entre ellos otorgar un subsidio directo a la población y experimentar masivamente con el nuevo medio de pago. En el diseño del programa se definió el ingreso por debajo del cual se era elegible para recibir los fondos. Se excluyeron las personas con antecedentes penales.

La idea es que los individuos gasten la cantidad asignada para dar un pequeño impulso a la economía nacional, y que el dinero no se utilice en actividades indeseables (alcohol y juegos de azar) ni se ahorre, para que circule dentro de la economía. Por ello, el programa seleccionó un conjunto de pequeños y medianos comercios, solventes con sus responsabilidades impositivas, en las zonas donde habitan los beneficiarios.

Quienes conocen de la aplicación de programas de subsidios masivos en mercados emergentes pueden rápidamente identificar aspectos positivos y

negativos de este mecanismo de pago. Entre los positivos están la reducción del mal uso de los recursos y una atención más directa a la población objetivo. Pero este subsidio no está blindado en su diseño contra trucos como el cambio de alimentos y medicinas por dinero u otros bienes en los mercados negros.

Para forzar a los individuos a consumir se estableció una fecha de caducidad de los fondos, de seis meses, y una penalización mensual sobre saldos no consumidos. La aplicación de estas restricciones es posible, de manera sencilla, gracias a la naturaleza digital del dinero.

Entre los aspectos negativos del diseño del programa —no atribuibles *per se* al uso de estas monedas digitales, pero que esta tecnología facilita— está la posibilidad de excluir con facilidad a quienes los administradores de los fondos públicos consideren indeseables en un momento dado. Esto puede ocurrir por razones políticas, religiosas o de cualquier otra naturaleza.

La digitalización permite la traza continua del dinero, incluyendo su uso, y esta es una información que la sociedad debe aprender a administrar éticamente. Los bancos centrales proveedores de las CBDC tienen el reto de proteger su reputación. Para ello necesitan evitar ser percibidos como agentes del gobierno cuando ejercen un papel de vigilancia y ejecución de una amplia gama de políticas económicas y sociales en lugar de, exclusivamente, política monetaria.

En la reputación de un banco central se sustenta el valor de la moneda fiduciaria de un país. Con eso no se juega. En los próximos meses se conocerá más de los resultados del experimento tailandés y, ojalá, podamos todos aprender mucho de él. ■

Más allá de las criptomonedas: la tecnología digital promueve el desarrollo social en América Latina

Érika Hidalgo López
Periodista

Un proyecto emplea la tecnología de cadena de bloques para atender a poblaciones pobres y vulnerables en América Latina. Más de mil organizaciones están vinculadas a esta iniciativa impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo.

La tecnología de cadena de bloques (*blockchain*) ha evolucionado para trascender el ámbito de las criptomonedas, un mercado en el que se hizo enormemente popular, y transformarse en una herramienta de amplia utilización. La tecnología de cadena de bloques consiste, realmente, en un sistema de interacción criptográfica que garantiza seguridad, inmutabilidad y eficiencia en la transmisión de datos o el intercambio de activos digitales.

Albi Rodríguez Jaramillo —abogado y emprendedor venezolano— habló sobre esta evolución tecnológica y sus ámbitos de aplicación en un encuentro organizado por la red global *Emprende Tech*, del IESA. Rodríguez Jaramillo es asesor sénior en desarrollos web 3.0 y tecnología de registro distribuido (DLT, por su sigla en inglés) y coordinador de Ecosistemas de la alianza global LACChain, liderada por el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab).

Un «talonario digital»

La DLT opera como un talonario de facturas que contiene hojas de diferentes colores. Mediante un «papel carbón» se reproduce la información para que los diferentes actores del proceso tengan la misma información: las copias no se pueden enmendar, pues se produciría una factura nueva.

El simil es útil porque esta tecnología crea, mediante el uso de criptografía, un sistema que permite no solo transmitir información, sino también procesar intercambios digitales a través de nodos interconectados de manera certificada, segura e inmutable. Como explica Rodríguez Jaramillo:

Hay una secuencia y una nomenclatura en el desarrollo de internet. En la primera década el internet era eficiente para la lectura y el acceso a páginas web estáticas, como blogs y periódicos en línea, así como portales de *e-commerce*. Se trataba de la web 1.0. Con el advenimiento de las plataformas de procesamiento de información, del almacenamiento en la nube y de las redes sociales, ya no solo podíamos leer información, sino también escribir y compartir nuestra información. Esta es la web 2.0. En la última década del internet, con la web 3.0, somos capaces de leer, escribir y poseer activos cuya creación y existencia están certificadas en estas redes. Ahora poseemos activos y certificados que han transformado internet del «internet de la información» al «internet del valor». La web 2.0 de las plataformas tenía un problema: no podía certificar de forma segura y global la existencia y titularidad de activos. Tecnologías como DLT vienen a llenar un vacío en la web 3.0.

Una tecnología que certifica

Más allá de las criptomonedas, la DLT ha mostrado una amplia utilidad para desarrollar procesos de certificación de manera segura y confiable, tales como certificados de salud o títulos académicos que pueden autenticarse sin un documento físico.

Las estructuras de redes tradicionales de internet «pueden sufrir un ataque o una vulneración y todo depende de ese actor social central que las está manejando, que constituye un punto central de interacción» — advierte el experto—. Con la DLT se puede llevar, por ejemplo, un control efectivo del flujo de ventas, pues crea una comunidad por donde pasa la información replicada exactamente a través de un sistema que no puede hackearse. Por lo tanto, la información no puede alterarse por ningún elemento de la cadena.

Es un mecanismo de ultraseguridad, ya que en la red cada dato es inmutable —sostiene Rodríguez Jaramillo—, porque este registro puede utilizar una criptografía que permite poner como especies de grandes candados que impiden a cualquiera modificar una información.

Cada actor de la cadena es un nodo que va almacenando la información en bloques; por ello esta tecnología se vincula con la cadena de bloques, cuya seguridad ha estimulado el auge de las criptomonedas. «Esos nodos pueden estar en China, Caracas, Estados Unidos o en



Dendysign / FREEPIK

Europa y la red funciona. Necesitamos simplemente estar conectados a internet, tener el *software* y la posibilidad de guardar pruebas criptográficas», afirma Rodríguez Jaramillo.

La evolución

Albi Rodríguez Jaramillo dio un rápido repaso de la evolución de internet para señalar la característica fundamental de la web 3.0: permite a sus usuarios poseer e intercambiar bienes de manera digital. Ello tuvo su momento fundacional con el bitc0in.

El gran riesgo era el doble pago de un activo distribuido en una red. Para resolver este problema se creó «un mecanismo con base en la criptografía y en las bases de datos distribuidas para que la gente pudiera, de manera segura, poseer e intercambiar bienes en redes descentralizadas». Este sistema de distribución e intercambio de activos digitales mediante la tecnología de registro distribuido puede atraer inversiones de 1,9 billones de dólares hacia 2030 en el mercado de empresas no financieras, y de 1,5 billones en fondos de capital de riesgo, según cifras de la consultora Boston Consulting.

Esta evolución tecnológica tiene implicaciones «que se pierden de vista», subraya Rodríguez Jaramillo. La posibilidad de crear e intercambiar activos digitales de manera segura y certificada trasciende el campo de las criptomonedas, por lo que se incorporarán diferentes actores, como gobiernos y empresas no financieras.

Ya está habilitada la posibilidad de emitir documentos como pasaportes y certificados de vacunas completamente «tokenizados» —afirma Rodríguez Jaramillo—, así como contratos entre empresas. Incluso se va a otra dimensión como la emisión de créditos de carbono, que son mecanismos para certificar que los proyectos de inversión reducen efectivamente su huella de carbono.

Trazabilidad y calidad

Rodríguez destaca dos elementos más de la DLT: la capacidad que aporta para medir y certificar calidad. Afirma el experto:

Trazabilidad y certificación son de mucha relevancia, porque tienen que ver con seguridad del consumidor, con certificaciones de cumplimiento de calidad de pro-

ductos, generación de estadísticas certificadas. Estas herramientas están totalmente disponibles y son plenamente utilizables.

Por esta vía se avanza hacia el dinero digital fiduciario; es decir, emitido por bancos centrales.

La alianza LACChain

Esta alianza es un proyecto impulsado por el BIDLab, cuyo objetivo es desarrollar el ecosistema de cadena de bloques en América Latina y el Caribe para casos que permitan atender a poblaciones pobres y vulnerables. La intención es, según Rodríguez Jaramillo,

... acelerar la habilitación y la adopción de la tecnología *blockchain* en la región para el fomento de la innovación, la reducción de las desigualdades económicas, sociales, de género y de cualquier otro tipo, la promoción de la calidad y la seguridad de los empleos, la promoción de la inclusión financiera, la protección del consumidor y la integridad del mercado. Para ello, LACChain se enfoca en dos grandes pilares: comunidad e infraestructura.

Por ello, explica Rodríguez Jaramillo, hubo un impulso inicial a las áreas de educación y transferencia de recursos financieros, para reducir costos relacionados con la falta de transparencia en las operaciones.

La alianza tiene cuatro componentes: dinámica público-privada, infraestructura de análisis de datos, infraestructura de desarrollo tecnológico y mercado de aplicaciones. Hasta ahora, esta alianza ha superado ampliamente sus expectativas: ha atendido a más de nueve millones de personas vulnerables en América Latina y sigue una tendencia clara de crecimiento.

Existen más de mil organizaciones vinculadas a esta red, con más de cien soluciones desarrolladas o aplicaciones desplegadas de forma distribuida en la red con más de 260 nodos activos en la alianza distribuidos en 18 países de América Latina y otras naciones. Estos nuevos desarrollos tienen no solo impacto económico, sino también potencial para mejorar la calidad de vida de las personas, crear empresas más eficientes que sean alternativas de crecimiento en comunidades vulnerables y difundir valores que apunten a una mayor equidad social. ■

Tres empresas venezolanas asumen el desarrollo sostenible como objetivo estratégico

Érika Hidalgo López
Periodista

Gerentes de Empresas Polar, Venemergencia y Mercantil Banco hablan de sus estrategias de sostenibilidad y las oportunidades que esta tendencia ofrece para ser no solo más responsables, sino también más rentables.

«No tiene sentido crecer económicamente en perjuicio del ambiente y de la sociedad», afirma José Ramón Padilla, coordinador del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable del IESA.

La noción de desarrollo sostenible es una tendencia que incorpora a un número creciente de empresas cuyos modelos de gestión se adaptan a las condiciones que impone un mercado cada vez más alineado con este principio.

En el marco del foro «Sostenibilidad: experiencias de empresas venezolanas», organizado por el IESA, se presentaron las experiencias de Empresas Polar, Venemergencia y Mercantil Banco, cuyos representantes coincidieron en la necesidad de reforzar los mecanismos de gobierno empresarial para ganar eficiencia y cumplir, a la vez, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Parámetros de una empresa sostenible

Los ODS, establecidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU), establecen líneas de acción claras para las empresas en cuanto a utilización racional de recursos, creación de empleos de calidad, disminución de efectos sobre el cambio climático, contribución para enfrentar la exclusión social, sistemas de gobierno responsables con los diferentes actores y fomento del consumo saludable.

Estos son solo algunos de los esfuerzos que las compañías deben hacer para incorporarse al cambio sostenible, sin dejar de ser eficientes y rentables. La sostenibilidad sin resultados financieros



PEXELS

positivos no es viable. «No hay sostenibilidad sin plata», advierte Padilla.

Oportunidades que abre la sostenibilidad

Para las empresas, adoptar un modelo de sostenibilidad eficiente abre oportunidades de expansión, porque no solo permite reducir costos y mejorar el desempeño operacional, sino también facilita acceso a capitales, pues hay organismos multilaterales que otorgan recursos a empresas ecológicamente sostenibles. Está también la oportunidad de aumentar los ingresos por atender ciertos mercados. «Hoy muchos consumidores están dispuestos a pagar un costo adicional por acceder a un producto sostenible que tenga certificados», dice José Ramón Padilla.

No existe un solo camino para convertirse en una empresa sostenible; uno es aplicar los principios del buen gobierno empresarial. Es necesario formular objetivos concretos y establecer estrategias para cumplirlos; por ejemplo, reducir emisiones de carbono o mejorar la eficiencia energética.

La sostenibilidad tiene también que ver con las relaciones con los trabajadores y las comunidades. «Hay que tener políticas de apoyo a la salud y seguridad, desarrollo de capital humano, formación, atracción y retención de talento con condiciones de trabajo adecuadas», agrega Padilla, quien además advierte que la sostenibilidad ya no es opcional ni una moda, sino que debe formar parte de los modelos de negocio.

Mercantil Banco: sostenibilidad y responsabilidad social

Marianela Elena Branger, gerente de Transformación y Proyectos Estratégicos, y Keyla Di Miele, gerente de ESG (ambiente, sociedad y gobierno corporativo), de Mercantil Banco explicaron los principios de la estrategia de sostenibilidad de su organización.

Tanto en Venezuela como en Panamá el Mercantil priorizó la consolidación de un modelo de banca segura, confiable y centrada en el beneficio del cliente. «Hemos visto que el modelo ESG funciona como palanca para el

logro de los objetivos estratégicos del Mercantil», explica Branger.

En 2022, Mercantil Banco estableció su estrategia de sostenibilidad con un plan de acción que se adaptara a las necesidades de la sociedad panameña, a partir de las experiencias alcanzadas en Venezuela, para considerar todos los elementos sociales, ambientales y gerenciales para cumplir objetivos sostenibles. «Se han logrado incorporar objetivos ambientales y sociales en todas las actividades y productos del banco», dice Keyla Di Miele.

Venemergencia: formación de capital humano

Andrea Galarraga, gerente de Sostenibilidad de Venemergencia, señala que la formación en el IESA de uno de los fundadores de la empresa y otros ejecutivos abrió el espacio para que las ideas relacionadas con sostenibilidad y compromiso social fuesen parte del modelo de negocio prácticamente desde la fundación de la organización hace veinte años. «El propósito es el líder y yo creo que en Venemergencia eso se

cumple a cabalidad», afirma Galarraga. «Somos una empresa de servicios de salud cuyo propósito es generar calidad de vida para todas las personas».

La oferta central de Venemergencia es ofrecer servicios de salud para que las personas eviten las visitas innecesarias a los centros médicos. «Esto tiene un impacto muy positivo en la vida del paciente», señala la gerente de Sostenibilidad de la empresa.

Para Galarraga, el músculo más importante de la empresa para maximizar el valor social que crea es su capital humano profesional, «y resulta, por ejemplo, que en Venezuela no existe una formación universitaria para el personal paramédico».

Venemergencia ha concretado convenios con instituciones educativas para profesionalizar la formación

Invertir en responsabilidad social debe justificarse con el mismo rigor con el que se contabiliza la adquisición de un equipo.

del personal paramédico. Ello implica, según Galarraga, crear valor no solo para la empresa, sino también para los pacientes y otros participantes, como las empresas aseguradoras.

Para Andrea Galarraga la sostenibilidad es un proceso que parte del interior de la empresa, asumido por los líderes, que permite que las personas reciban más que un servicio. Es una cultura de cuidado, de buena gestión, eficiencia y solidaridad. «Eso es lo que hace que las 700 personas que formamos parte de esta organización vayamos todos los días a trabajar muy duro», finaliza Galarraga.

Empresas Polar: un gigante sostenible

Augusto Báez, gerente corporativo de Salud, Seguridad y Ambiente de Empresas Polar, señala que los criterios que fundamentan lo que hoy se califica como estrategia de sostenibilidad han estado presentes en la organización desde la época de los fundadores. La materia prima principal de la cerveza es el agua; por ello la empresa siempre puso atención a su uso adecuado. «Polar construyó en 1978 la planta cervecera de San Joaquín, que vino con una planta de tratamiento de aguas residuales, aun cuando no había ley que nos obligara», señala Báez.

Báez destaca que los aspectos ambientales y las políticas de desarrollo del capital humano en Empresas Polar no llegaron como un imperativo del entorno o presión de la opinión pública, sino como parte integrante de la estrategia del negocio. Por ello, para esta organización, la búsqueda de la sostenibilidad es parte de su cultura. «Los gerentes tienen que conocer a su personal, deben entender sus circunstancias para valorar adecuadamente su contribución al negocio», dice el gerente de Empresas Polar.

Para Báez, un gobierno responsable es clave para el éxito de cualquier negocio, porque modela una gestión eficiente que cuida los recursos y fomenta una cultura preventiva que permite enfrentar mejor los momentos complejos. Hay que crear relaciones honestas y de largo plazo con los diferentes públicos estratégicos para apoyarlos», afirma Báez. «Por ejemplo, hay que estar con los proveedores en las buenas y en las malas».

En una organización tan grande y diversificada como Empresas Polar hay que enfocar la mirada en cuáles ODS se pueden cumplir. El procedimiento para revisar los procesos es un asunto clave, porque permite tener claro qué es lo estratégico, cuáles son los indicadores claves y cómo medir el desempeño en cada uno, para adaptar la estrategia.

Medir para invertir

Los tres ejecutivos coinciden en la necesidad de contar con indicadores suficientes y actualizados para evaluar los impactos de la estrategia de sostenibilidad. Invertir en responsabilidad social, protección del ambiente o en áreas diversas como la promoción cultural debe justificarse con el mismo rigor con el que se contabiliza la adquisición de un equipo o un insumo necesario para la producción.

En Empresas Polar, la inversión social se mide y se reporta a los accionistas de la misma manera como se hace con los procesos de manufactura. «Hay que registrar el impacto logrado en términos de cuántas personas se atendieron, cuántos fueron beneficiados y cómo funcionan los programas», señala Augusto Báez.

En la medición de los indicadores productivos entran consideraciones que afectan los problemas ambientales y sociales. El manejo de recursos naturales en los procesos es un asunto medular, así como la seguridad del capital humano. Sin duda, la sostenibilidad es un paradigma clave para enfrentar el futuro. ■

Inteligencia artificial: una herramienta poderosa, pero incapaz de tomar decisiones

Érika Hidalgo López

Periodista

La inteligencia artificial tendrá un impacto capital en los negocios y la sociedad en general, pero la inteligencia humana seguirá siendo responsable de las decisiones estratégicas que agregan valor.

La inteligencia artificial (IA) marca un hito histórico, no solo en la evolución de la tecnología, sino también en la historia del conocimiento. La profundidad y los ámbitos de su influencia e impactos aún están lejos de determinarse, pero algo está muy claro: toda la actividad económica va a cambiar como resultado de la masificación de la IA.

Un grupo de expertos convocados por el IESA coincidieron en que el ejercicio del liderazgo va a registrar cambios sustanciales. Pero tal impacto no necesariamente será negativo, aunque despierte una gran polémica.

En una nueva edición del programa #ConectandoExperiencias IESA Alumni participaron Ángel Grimalt, consultor en Future Insights de EY, Geraldina Guédez, consultora en aprendizaje estratégico, *coach* y facilitadora, y David Iglesias, estrategia empresarial y tecnológico. El tema fue el impacto de la IA en el ejercicio del liderazgo.

Inteligencia orgánica e inteligencia artificial

Geraldina Guédez adoptó una perspectiva histórica al señalar que la definición de inteligencia ha evolucionado con el tiempo. Al principio se consideraba un atributo congénito que no cambiaba en el transcurso de la vida.

Luego, en los años setenta y ochenta, por diversas vías se comenzó a decir que la inteligencia es una capacidad que tiene la persona y que se desarrolla —afirma Guédez—. A partir

de los años 2016 y 2017, más o menos, se habla de la mentalidad de crecimiento. Entonces, ya es de total aceptación que la inteligencia es una capacidad que se desarrolla y que, además, por ejemplo, somos inteligentes dependiendo del espacio donde estemos. Podemos ser muy inteligentes en una reunión vía Zoom. Pero, quizás, si estamos en el Amazonas y tenemos que hacer una fogata, posiblemente no seamos tan inteligentes.

Por su parte, Ángel Grimalt comenzó a poner el debate en perspectiva:

Creo que es importante que diferenciamos la inteligencia orgánica y la inteligencia artificial porque son distintas, su origen es distinto y la forma como funcionan también. No se puede medir la inteligencia artificial con los parámetros de inteligencia orgánica. Lo concreto es que la IA rompe todos los tests tradicionales de inteligencia.

Una herramienta poderosa

La IA es un desarrollo poderoso por muchas razones; en principio, por su transversalidad e innumerables posibilidades de utilización. Sin embargo, las decisiones fundamentales del liderazgo siguen siendo responsabilidad de un ser humano.

Tanto Grimalt como David Iglesias afirman que la IA es una herramienta muy poderosa, pero su utilización sigue siendo resultado de una decisión consciente de una persona, con capacidad para razonar de manera independiente y con criterio. Ante la pregunta de si el desarrollo de la IA va a superar a la inteligencia orgánica en capacidad de procesamiento de datos, la respuesta corta para Iglesias es simple: «Sí, nos va a ganar y no hay ninguna duda de ello».

De hecho, la diferencia fundamental está en la capacidad que tiene la inteligencia artificial para procesar información, que es mucho mayor que la del ser humano —sostiene Iglesias—. Si yo tuviera que leerme los libros que maneja un chat GPT me demoraría alrededor de tres siglos en lectura. Pero no es solamente en la capacidad de



Emiliano Vittoriosi / UNSPLASH

análisis, sino que cuando le haces alguna consulta a cualquier plataforma o *software* de inteligencia artificial, la respuesta es mucho más rápida.

Para Ángel Grimalt la IA es una «poderosísima herramienta» para realizar tareas repetitivas o que se sirven de patrones de análisis fijos, como la lectura de exámenes médicos o la gestión de procesos manufactureros, en los que no se requiere una interpretación que parta de la complejidad de un proceso mental autónomo.

Grimalt añade que la IA ha democratizado el acceso de pequeñas y medianas empresas, así como de personas, a herramientas de gestión empresarial a las que antes, por sus costos, no podían llegar.

Tecnología de propósito general

Según David Iglesias:

Aquí la gran pregunta es cómo yo, un ser humano, apporto realmente un talento diferencial al proceso gerencial: sin duda, en el aspecto creativo y en la parte emocional. Mientras yo me enfoco en identificar las oportunidades, puedo utilizar la inteligencia artificial para procesar información, hacer tareas repetitivas que cualquier ser humano puede hacer, pero en las que no generamos mayor valor.

El experto señala otra ventaja de la IA: es una tecnología de propósito general; es decir, aplicable para todas las tareas. Algunos la comparan con la electricidad o con internet. Corresponde al

gerente determinar las tareas esenciales del proceso productivo, en las cuales la IA ofrece mayor valor, en términos de eficiencia, costos, velocidad de procesamiento e implantación, entre otros factores.

La otra ventaja de estas tecnologías es que evolucionan e incorporan mejoras que refuerzan ventajas y crean nuevas oportunidades. Para Geraldina Guédez, la mejor forma de relacionarse adecuadamente con la IA es usarla, conocerla, entender sus capacidades y potencial.

La IA como amenaza

Uno de los temas más polémicos a partir de la irrupción de la IA es su potencial capacidad para reducir empleos de manera eficiente y competitiva. Para Ángel Grimalt, la amenaza más clara a puestos de trabajo tradicionales está en los procesos de automatización y robotización, especialmente en la industria manufacturera.

Esta situación, sin duda, va a obligar a replantear no solo los modelos de funcionamiento de las empresas, sino también los sistemas educativos, porque muchas habilidades que ahora resultan relevantes podrían dejar de serlo, pues habrá herramientas perfectamente capaces de hacer las tareas de manera más eficiente.

La IA es una eficiente extensión de habilidades humanas, pero aún no es posible establecer hasta dónde puede escalar el poder de esa extensión. «Estamos ante un cambio de paradigma, un nuevo tiempo y tenemos que asumirlo. Es sorprendente que aún existan empresas que funcionan con esquemas de los años cuarenta del siglo pasado. Hay que asumir el cambio», enfatiza Geraldina Guédez. ■

Innovar no es solo adoptar tecnologías

Érika Hidalgo López
Periodista

Cuatro expertos explican cómo la digitalización y la inteligencia artificial pueden afectar la cultura organizacional. Evaluar los impactos en las personas y la cultura corporativa es esencial para emprender procesos de tecnologización.

Las empresas están sometidas a una completa transformación digital. Sin duda, herramientas como la inteligencia artificial ofrecen oportunidades y plantean cambios radicales en todas las áreas de gestión, cuya implementación requiere planificación y métodos adecuados.

Las formas de adoptar las nuevas tecnologías deben analizarse con cuidado. La tecnología no hace milagros, aunque algunos piensen que ayuda. Lo cierto es que cada realidad organizacional es un problema específico que debe resolverse a partir de sus peculiaridades, para que las herramientas digitales funcionen y agreguen valor. Es necesario tener en cuenta la cultura corporativa, el sector donde se opera, la estructura financiera, los mercados que se atienden, las relaciones con clientes y proveedores, así como con el entorno y las tendencias sociales y económicas que impactan a la organización.

El podcast #ConectandoExperiencias del #IESAalumni dedicó un capítulo, con expertos egresados del IESA, a evaluar cómo las empresas pueden asumir más eficientemente el proceso

de innovación y la incorporación de las nuevas tecnologías.

Ludificación y cambio tecnológico

Para Rob Álvarez Bucholska, consultor y conferencista fundador de Professor Game, además de egresado del IESA, la ludificación es un método que permite utilizar las herramientas de los juegos, incluido su sentido lúdico, para desarrollar estrategias de implantación de nuevos modelos de gestión basados en tecnología.

La idea es aprovechar las experiencias derivadas de los juegos y replantearlas para que sean útiles para el diseño de una estrategia empresarial. A juicio de Álvarez, la ludificación es un mecanismo útil para vencer resistencias al cambio. Afirma Álvarez:

En la perspectiva de Álvarez, la ludificación funciona porque se sale de lo eminentemente tecnológico y toca el aspecto ético del cambio. Ayuda a comprender por qué el cambio es necesario y conveniente, más allá de que pueda resultar inevitable.

La ludificación es una experiencia que ayuda a comprender de manera dinámica cómo funciona lo nuevo y cómo puede ser útil para los individuos y los equipos. «Al final, importa la cultura de la empresa, cómo se gestiona y su impacto en sus públicos internos y externos, porque eso determina el perfil del negocio y, con base en esa información, las mecánicas de juego que suelen venir asociadas buscan elevar la motivación para entender y comprender, a partir de una experiencia práctica, cuáles son los objetivos nuevos que se deben conseguir», indica Álvarez.

La tecnología es un habilitador, no un requisito

Nicolás Araque, gerente de Nuevos Productos en Mercantil Seguros y egresado del Programa Avanzado de Gerencia (PAG) del IESA, subraya que al enfrentar un cambio de modelo tecnológico.

«Muchas veces pasa que la gerencia de una empresa quiere crear un *chat-bot* solo porque su competencia lo tiene —dice Araque—, sin evaluar para qué lo necesita y cuánto valor le puede agregar. Eso es ver la tecnología como un requisito y se pierde de vista cómo se afecta al cliente».

Para este gerente, la tecnologización no se reduce a calcular un presupuesto y hacer adquisiciones. Es un proceso que implica cambios —generalmente estructurales— en la dinámica de la empresa, que deben planificarse y, además, a todos los participantes se les debe convencer de su pertinencia, no solo desde la perspectiva de la empresa, sino también desde sus perspectivas individuales. «Los cambios hacen que la gente salga de su zona de confort y por eso importa mucho la reflexión sobre qué persigue la innovación tecnológica en cada caso concreto», advierte Araque.

Un requisito fundamental es que la innovación tenga foco en el cliente, no tanto en los usuarios de la tecnología. Araque sostiene que la «zona de confort» —facilidad de uso, ahorro de tiempo y simplificación de procesos— que crea la tecnología para quienes la consumen resulta ser una barrera difícil de franquear en los procesos de cambio.

Gemelos digitales

Andy Toro Matheus, experto en desarrollo de tecnologías y director y fundador de Ingedaca, ha desarrollado un modelo de gestión de innovación que consiste en el desarrollo de «gemelos digitales» de equipos, dispositivos y herramientas que permiten no solo detectar oportunamente fallas, sino también regular de manera virtual su funcionamiento.

El sector objetivo de Toro Matheus es la industria manufacturera, donde es indispensable avanzar en un proceso de transformación tecnológica integral que permita superar el histórico deterioro de la capacidad productiva

Desde la perspectiva de la empresa, lo importante es que el **valor** agregado por la tecnología no se limite al aspecto **financiero**, sino que abarque toda la estructura de relaciones.



Emiliano Vittoriosi / UNSPLASH

del sector. «Tenemos la ventaja de que el modelo de la tecnología cambió y lo que antes costaba cien dólares hoy puede que cueste un dólar, gracias a mecanismos como el *software* como servicio que permite controlar procesos con una herramienta que se puede contratar como una suscripción de Netflix», apunta Toro.

La tecnología se ha hecho asequible para negocios pequeños y la idea de una empresa como Ingedaca es que cualquier empresa pueda utilizar la inteligencia artificial para controlar, de manera remota y en tiempo real el funcionamiento de equipos y procesos de manufactura. El objetivo es no solo hacer una detección oportuna de fallas, sino también crear modelos de solución de problemas.

La inteligencia artificial permite crear un modelo virtual de los equipos que requieren seguimiento. El proceso será más eficiente en la medida en que los datos que alimenten a la herramienta sean correctos. «Si tengo la capacidad de medir y un montón de datos históricos, entra en juego el aprendizaje automático, de manera que con esos datos históricos aprendo cómo funciona normalmente nuestro entorno», explica Toro.

La empresa ha desarrollado un modelo de gemelo digital para una gran empresa de alimentos, el primero producido en Venezuela. «Ahora otros sectores como *retail* o salud están incorporando esta metodología, ya que les resulta viable, porque, en principio, no tienen que vender una tienda para poder implementar este servicio».

La clave del proceso no está solo en la tecnología, sino en la capacidad de inspirar confianza en la eficiencia y la seguridad de la herramienta. «No es fácil conseguir que una empresa te dé acceso a sus sistemas críticos. El proceso ha sido arduo», advierte Toro.

Digitalización inteligente

Samuel Villegas, consultor empresarial, presidente de AI Bmodels y gerente de Metagrupo Digital, propone un modelo de digitalización inteligente en las empresas que, en línea con los planteamientos de los expertos participantes en el podcast organizado por el IESA, privilegie los impactos de la transformación en las personas.

Villegas, un veterano de la consultoría, pone el proceso de transformación digital en perspectiva y recuerda que existe una experiencia acumulada por las nuevas tecnologías de carácter dis-

ruptivo que han venido apareciendo. Aprovechar esa experiencia es importante para facilitar los procesos actuales de transformación, con mecanismos más eficientes.

La interacción con la tecnología es, para Villegas, el centro del cambio y, en consecuencia, el gran problema por resolver. Con la inteligencia artificial no se utiliza una herramienta de manera pasiva, sino que hay una «conversación».

El experto señala que existe un temor —que tampoco es nuevo— con respecto a los impactos de la tecnología. Desde la perspectiva de la empresa, lo importante es que el valor agregado por la tecnología no se limite al aspecto financiero, sino que abarque toda la estructura de relaciones. «Si alguien me dice que quiere adoptar la inteligencia artificial para ajustar su empresa, mi respuesta es que está equivocado. La tecnología funciona cuando la inteligencia humana la aplica y le saca el provecho adecuado», sostiene Villegas.

Todo parece indicar que adoptar tecnología implica una revisión integral de la estructura empresarial y, por ello, es indispensable un compromiso claro, sobre todo del liderazgo de las organizaciones, para que el proceso sea exitoso. **■**

GERENCIA HECHA EN VENEZUELA

Amaru Liendo: «Mi propósito es crear oportunidades de éxito para la mayor cantidad de personas»

Conversación con Amaru Liendo, gerente general de S. C. Johnson de Venezuela.

Alejandro E. Cáceres, Ramón Piñango, Frank Briceño Fortique, Jean-Yves Simon y Virgilio Armas

La sensibilidad social y el interés por los negocios se combinan en este gerente venezolano que dirige la filial de una de las más importantes trasnacionales. Con una formación inicialmente centrada en finanzas, ha desarrollado un perfil estratégico que le ha permitido sortear la crisis económica venezolana.

Amaru Liendo (Caracas, 1983) dirige la filial en Venezuela de S. C. Johnson & Son —el fabricante transnacional de productos químicos y para el hogar propiedad de la familia Johnson, fundado en 1886 y con sede en el estado de Wisconsin, Estados Unidos—. Está al frente de la filial desde 2015, en un escenario económico que califica de «economía de guerra» por la profunda contracción de la producción y el consumo en Venezuela.

Liendo considera que el capital «debe ser un medio para mejorar la calidad de vida de las personas», un valor que está en sintonía con los principios que pregona la casa matriz de S. C. Johnson. De allí su interés en contribuir a solucionar los graves problemas sociales del país, que lo llevó a presidir, entre 2021 y 2023, el Dividendo Voluntario para la Comunidad, la organización fundada en 1964 por un nutrido grupo de empresarios venezolanos, encabezados por Eugenio Mendoza Goiticoa, que ejecuta programas de desarrollo social dirigidos a la población más vulnerable.

Para hablar sobre sus orígenes familiares en una zona popular de Caracas, su carrera profesional, la responsabilidad social de las empresas y la importancia que le confiere al contacto personal en la conducción de una

organización, Amaru Liendo conversó con Alejandro E. Cáceres, Ramón Piñango, Frank Briceño Fortique, Jean-Yves Simon y Virgilio Armas.

Tienes cuarenta años de edad y desde hace ocho años diriges la filial venezolana de una empresa transnacional. ¿Cómo llegaste allí? ¿Cuál es tu formación?

¿Tu trayectoria profesional?

Yo me crié en una zona popular de Caracas, en Catia, y estudié en una escuela cerca de mi casa. Era una escuela pública. El bachillerato lo hice en el Luis Ezpelosín, un liceo que también queda en Catia, en la avenida Sucre. Toda mi educación fue pública hasta que llegué al IESA, donde estudié una maestría en Finanzas. En la Universidad Central estudié Contaduría y ahora soy profesor en la Escuela de Administración y Contaduría.

¿Y el interés por los números lo tienes desde pequeño? ¿Tuviste alguna influencia o...?

Sí, sí, desde pequeño yo fui hábil con los números, aunque yo siento que tengo habilidades no solo numéricas, sino más bien sociales. Creo que soy un psicólogo frustrado. Leo mucho de psicología. Me interesa el comportamiento humano. Claro, trato de aplicarlo a los negocios, que es lo que yo hago. Pero, sí, toda mi vida me relacioné con números y siempre me fue muy bien, desde niño. Ya luego empecé a poner en práctica esa habilidad. Estudiar Contaduría fue una decisión muy pragmática, porque en mi familia había que trabajar para cubrir las necesidades. Mis padres no podían pagar mi carrera universitaria. Y la administración, la contaduría, son carreras que te permiten trabajar rápidamente. De hecho, yo empecé a trabajar antes de comenzar la carrera universitaria, porque en el Luis Ezpelosín yo cursé bachillerato comercial.

¿Y las habilidades sociales? ¿Había alguien en tu familia que fuera psicólogo que haya influido en ti?

Creo que es una influencia de mi madre. Mi mamá tiene una gran habilidad de conectarse con la gente, de influir en los demás. De hecho, en algún momento lideró algunas cosas en las comunidades. Creo que fue de ella de quien heredé esa sensibilidad de ayudar a los demás, de servir. Más que de ayudar, de servir.

¿No hay una contradicción en lo que haces? Porque el objetivo de una empresa, de las finanzas, de



Amaru Liendo / LAURA MORALES BALZA

los negocios, es la rentabilidad. Se habla de vencer al competidor, de optimizar el recurso humano...

Eso es una concepción un poco tradicional de los negocios. Mi filosofía —y uno de los motivos para impulsar la Cátedra de Liderazgo Responsable en el IESA cuando fui presidente del Dividendo Voluntario para la Comunidad— es que hay una forma diferente de hacer las cosas. En el mundo en el que vivimos se han cometido errores por tener el capital como último fin. Y para mí, así como la tecnología, el capital debe ser un medio para mejorar la calidad de vida de las personas.

¿Pero tu casa matriz no te pide resultados y los compara con otros países?

Ciertamente. Sin embargo, tengo la suerte de haber trabajado durante los últimos diez años en una compañía de propiedad familiar. S. C. Johnson es una compañía familiar; grande, global, multinacional, pero familiar, con la que comparto muchos principios y valores. He trabajado en otras compañías multinacionales: 3M, Johnson & Johnson, compañías grandes; pero en la que más tiempo he trabajado es en S. C. Johnson. Y realmente me conec-

to mucho con los principios de la familia propietaria, los Johnson. Para nosotros la buena voluntad de la gente es mucho más importante que los bienes físicos que tenemos en la corporación. Pensamos que las riquezas y los bienes se van a depreciar, pero es mucho más importante contar con la buena voluntad de la gente. Y siempre hacemos mucho énfasis en establecer una relación familiar entre nosotros en la compañía y con nuestros relacionados, con las comunidades. Cualquier persona que interactúa con S. C. Johnson se da cuenta de que tenemos una cultura organizacional distinta. Y eso me ha dado cierta libertad para ser yo, para dar mucho más tiempo en el Dividendo Voluntario para la Comunidad, en Venamcham, en la universidad, en el IESA. Es mi manera de exteriorizar mi filosofía de vida en el mundo. Evidentemente, soy una persona orientada a los negocios, pragmática, técnica, pero con gran sensibilidad social. Considero que mientras más gente pueda comprar lo que vendes, mejor será el mundo.

Dijiste que trabajaste en Johnson & Johnson y que desde hace diez años trabajas en S. C. Johnson, que son dos empresas totalmente distintas.

Me gusta mucho hablar de eso, porque aunque los nombres son parecidos, las compañías son totalmente distintas; no solo en composición accionaria y filosofía, sino en su gestión. Ambas compañías son excelentes, pero son muy diferentes.

¿Y siempre has trabajado en la industria química?

Digamos que parcialmente. Mis primeros siete años fueron en una agencia de transporte marítimo internacional, donde aprendí muchísimo de logística y de operaciones; en el área financiera, pero relacionada con operaciones. Luego estuve en Janssen, la división farmacéutica de Johnson & Johnson. Luego fui a 3M tres años. 3M es una compañía de tecnología, de manufactura.

¿Todos esos trabajos fueron en Venezuela?

Sí, en Venezuela. Solo he vivido fuera del país alrededor de año y medio, en Bogotá, con S. C. Johnson.

Eso no es tan fuera del país.

Efectivamente, y alguna vez fuimos un mismo país. Yo viajaba a cada rato entre Colombia y Venezuela, así que no

fue tan internacional la cosa. Luego de 3M regresé a la industria farmacéutica, esta vez en Grünenthal, que es una empresa alemana, familiar. Ahí estuve poco tiempo, hasta que llegué a S. C. Johnson; tenía 30 años de edad. Me contrataron como director financiero para la región andina (Venezuela, Colombia, Perú y Ecuador) y al cabo de un año la empresa separó su filial de Venezuela del resto del mundo y a los directores que estábamos aquí nos enviaron para Bogotá. Eso fue en 2014.

O sea, desconsolidaron la operación de Venezuela.

Desconsolidaron Venezuela y la plana mayor de los directores se fue para Colombia, desde donde se dirigían varios países. Era 2014, cuando todo el mundo se quería ir de Venezuela; empezó la oleada de emigración tremenda, la crisis de hiperinflación estaba en su génesis y fue ideal irme. Pero sentía un apego muy grande por Venezuela. Vivía en Bogotá, pero venía a Caracas al menos una semana y media al mes. Estaba muy conectado con mi familia, con mis cosas, con la universidad, con el beisbol, y me costó mucho quedarme en Bogotá. Fue una responsabilidad bastante exigente, porque tenía que viajar a Ecuador, Perú y Venezuela y vivir en Bogotá. Pero le dediqué mucho más tiempo a Venezuela. Sin saberlo, eso me abrió una puerta, porque nadie sabía más del negocio de Venezuela que yo. Al cabo de año y medio decidieron que en Venezuela las cosas estaban muy complicadas como para manejarlas de manera remota. La desconsolidación obligaba a tener una estructura independiente en Venezuela y me pidieron que entrevistara ejecutivos. Como era venezolano y conocía el terreno —en ese momento tenía 32 años—, empecé a entrevistar gente, hasta que le dije a mi jefe: «Creo que en la corporación nadie conoce más Venezuela que yo. ¿Por qué no me dan la oportunidad a mí de que yo sea el gerente general?». La primera respuesta fue de rechazo. «Eres un talento importante para la corporación. Eso está muy peligroso». Lo otro que me dijeron fue que no era normal que un financiero llegue a gerente general.

¿Por qué no?

S. C. Johnson está muy orientada al mercadeo, a las ventas; no parece un negocio para gente de finanzas. Yo, la verdad, estaba en una posición muy privilegiada en la corporación. Podía

ser el director financiero de Latinoamérica. Tenía una carrera andada en finanzas, pero decidí que iba a apostar a lo grande, a una posición en el área comercial, donde nunca había estado, y a la cabeza de un país. Además, yo pensaba que después de las elecciones de la Asamblea de 2015 el país iba a mejorar, iba a despegar. Lo cierto es que tomé el riesgo, pero el contexto no resultó como lo esperaba. Sin embargo, estoy totalmente seguro de que hice lo correcto.

Cuando en S. C. Johnson hablaban de peligro, ¿a qué se referían?

A la delincuencia organizada, a un secuestro. También había una actitud muy hostil del gobierno hacia las empresas privadas. Podían poner preso a cualquier gerente o expropiar la compañía. Realmente fue una decisión personal arriesgada. Pero sentía la necesidad de no abandonar mi país en el momento en el que más lo necesitaba. Sentía que yo podía aportar. Si me quedaba en Bogotá seguramente me promoverían a otro país, a manejar una región, luego a Europa... las carreras tradicionales de los ejecutivos, pero siempre me debatía entre tener, por un lado, fama corporativa, éxito y ganar más dinero y, por otro, contribuir.

Pero en Bogotá también podrías haber ayudado a la gente. ¿De qué se trataba? ¿De una especie de apego nacional?

Había algo de nacionalismo y algo también, probablemente, de mi formación familiar. Soy el mayor de tres hermanos de la relación de papá y mamá, y siempre me criaron como el hermano mayor, el responsable. En Bogotá vivía muy bien, pero para cambiar las cosas, para contribuir, debía estar en Venezuela; para mejorar el sistema educativo, para cambiar las maneras como los gremios hacen algunas cosas. Yo realmente sentía que podía contribuir. Era un poco idealista.

¿Ahora solo te encargas de Venezuela?

No, también de Ecuador. Nos dieron Ecuador por una combinación de dos cosas: primero, el negocio de Venezuela se empezó a hacer muy pequeño. Hoy somos aproximadamente diez u ocho por ciento de lo que fuimos en nuestro mejor momento. Lo segundo era darle a mi cargo un mercado más «normal» en términos de prácticas corporativas y que estuviera cerca, que fuera relativamente sencillo de mane-

jar por la distancia. Entonces, como yo tenía experiencia en el área andina, me dieron Ecuador, y a mi colega de Colombia le dieron Perú. Eso me ayudó también a aprender algunas cosas de prácticas comerciales «normales», porque en Venezuela la manera de hacer negocios es muy particular.

¿En qué sentido?

Quizás ahora no, pero en algún momento era un manejo muy financiero. Se trataba solo de manejar flujos de dinero. También estaban los manejos

«Siempre me debatía entre tener, por un lado, fama corporativa, éxito y ganar más dinero y, por otro, contribuir».

de Cadivi, de regulación de importaciones... unos asuntos muy técnicos. Había muy poca publicidad, muy poca actividad comercial, muy poca gestión de clientes. Cuando me dieron Ecuador pude manejar un mercado más normal, competido, de libre oferta y demanda, que en Venezuela no lo había. Eso fue desde 2014 hasta más o menos 2021.

Es decir, ustedes pasaron de un mercado de escasez, donde lo importante era solo que los productos estuvieran en el anaquel, a un mercado más normal, competido. ¿Cómo fue ese tránsito? ¿Cómo aprendiste de prácticas de mercadeo que aquí habían desaparecido?

Se trató de pasar de una mentalidad técnico financiera a una mentalidad comercial. La parte positiva de mi carrera como financiero es que hay un área en finanzas en la que uno se dedica a apoyar al área comercial; fue lo que hice la mayor parte del tiempo cuando estuve en 3M. Esa experiencia me permitió tener una visión más completa de la organización. La experiencia en Ecuador también me ayudó. Allí yo veía unas realidades diferentes, me relacionaba de manera distinta con los clientes, había otras dinámicas comerciales. Los tres años que llevo manejando Ecuador han coincidido con estos tres años en los que Venezuela se ha ido «normalizando» y en los que la dolarización ha ayudado a que haya un poco más de actividad comercial. Ya el problema no



Amaru Liendo / LAURA MORALES BALZA

es tener el producto en el anaquel, sino que se venda y llevar adelante las estrategias comerciales para que eso ocurra. Ahora cuando voy a Ecuador ocurre un «reciclaje»: el manejo de crisis duras y de situaciones de alta inflación las aprendí en Venezuela y esa experiencia me la llevo a Ecuador, porque la gente que vive en economías «normales» tiende a tener pensamientos lineales. De Ecuador me traigo conocimientos comerciales.

Entonces has sido un gerente en tiempos de sobrevivencia.

Sí, literalmente. Aunque a mí no me

gusta mucho usar la palabra sobrevivencia, porque es como...

Entonces de resiliencia, de reinención...

Sí, porque siento que estamos como en una economía de guerra y uno no va a la guerra a sobrevivir: va a ganar. Es como si yo fuera un general y le dijese a mi tropa: «Vamos para la guerra; prepárense para sobrevivir y tratemos de que nadie muera».

¿Qué experiencia has ganado al frente de una empresa en una crisis como la venezolana?

Mucha. Las subsidiarias de la empresa en Egipto, en Rusia, en Argentina, me han pedido ayuda, y siempre colaboro. Además, me parece que el mundo se está «venezolanizando». A mis colegas en Estados Unidos, por ejemplo, les cuesta mucho manejarse con una inflación de siete o diez por ciento anual. Les cuesta entender eso. Ahora todo el mundo está pendiente del flujo de caja, cuando en Venezuela es el pan nuestro de cada día desde hace siete u ocho años.

Para llegar a ser el Amaru Liendo que eres hoy, algo que seguramente has debido desarrollar es el pensamiento estratégico. Es decir, pasaste de tener un perfil técnico, financiero, a otro estratégico. ¿Has tenido algún mentor o alguien que en algún momento hayas visto como tu modelo, o más bien ha sido un desarrollo empírico, de resolver asuntos del día a día?

Sí, me he fijado en muchísima gente; pero también ha sido resultado de la práctica diaria, empírica. En la jungla en la que te sueltan siempre toca desbrozar la maleza y abrirse camino, pero yo siempre, siempre, desde muy joven me gustó estar cerca de gente con experiencia y que supiera más que yo. Un gran mentor, una persona a quien yo le tengo un gran cariño, es Gustavo Julio Vollmer... siempre me ha apoyado, no solo porque ha sido director externo de S. C. Johnson, sino porque ha sido uno de los principales promotores del Dividendo Voluntario para la Comunidad. Su confianza en mí ha sido increíble.

Y en lo que tiene que ver con formulación e implementación de estrategias, ¿cómo lo aprendiste y cómo lo aplicas? ¿La compañía tiene una manera de formular su estrategia o tienes una que es tuya, particular, personal?

Creo que donde más aprendí sobre pensamiento estratégico fue en 3M. 3M es una compañía de ingeniería muy dedicada a la innovación y tiene procesos muy robustos de pensamiento estratégico y de desarrollo de nuevos productos. De hecho, mi estructura de pensamiento es de un «tresemista». Yo aprendí, y siempre lo enseñé en mis clases y en algunas conferencias, a pensar de «derecha a izquierda». Eso lo aprendí en 3M. En el mundo occidental normalmente pensamos de izquierda a derecha, escribimos de izquierda

a derecha. Pues bien, se trata de pensar de derecha a izquierda.

¿En qué consiste?

Cuando nos asignan una tarea, lo primero que pensamos es qué tenemos disponible. Y con lo que tenemos disponible, cómo lo vamos a hacer. Si acaso nos preguntamos para qué lo vamos a hacer. En 3M te enseñaban a pensar distinto. Empiezas con el para qué lo necesitas, en el extremo derecho, y luego, cómo lo podrías hacer. Lo más importante es cómo lo harías. Por último está la pregunta de qué tienes disponible para hacerlo. El fundamento detrás de esto es que si tú empiezas con el qué tienes, te limitas, porque estás pensando en los recursos que tienes a disposición. Ahora, si empiezas con el propósito y luego defines el cómo, vas a encontrar los recursos que hoy, probablemente, no tienes, pero que los vas a procurar; y en este sentido la capacidad de logro del ser humano es infinita.

¿Cuál es tu visión sobre S. C. Johnson de Venezuela? ¿Cómo imaginas a la empresa? Se trata de una empresa familiar, y seguramente la familia propietaria está pensando en los próximos cien años. Esa manera de pensar de derecha a izquierda, ¿cómo la aplicas y qué estás haciendo?

Hace aproximadamente cuatro o cinco años me propuse traducir el propósito global de la organización en algo del día a día que conectara con ese «para qué». Si hoy alguien entra a nuestra planta y lo recibe el muchacho que maneja el montacargas y le pregunta: «¿Cuál es el propósito de S. C. Johnson?», le va a decir: «Mejorar la vida de las familias». Y si le pregunta cuáles son los tres objetivos más importantes de la empresa, le va a decir que el objetivo más importante es mantener la planta operativa, que el segundo es ser un gran lugar para trabajar y que el tercero es ganar participación de mercado en todas las categorías en las que la S. C. Johnson participe. Es como un mantra que yo me he esforzado muchísimo en transmitir.

¿Cómo lo transmites?

En todas las reuniones de comunicación, en todas las conversaciones que tengo con la gente, en todas las discusiones de desempeño...

¿Cómo es tu relación con quienes trabajan en la empresa? ¿Por correo electrónico o personal?

Muy personal. De hecho, a veces bastante más personal de lo que podría ser. Para que tengamos una idea: yo voy a la planta, normalmente, los viernes, y mi agenda de trabajo es muy corta, por lo menos en la mañana. La tarde la dedico a compartir con la gente. Tenemos una especie de club, con un gazebo, una cancha de baloncesto, una de bolas criollas y un campo de softbol. A mí me encanta el baloncesto. Entonces, esas tardes, los viernes, típicamente las termino a las siete de la noche jugando básquet con el personal de la planta. Además, todos en la organización tienen mi teléfono celular. Aquí tengo un mensaje de un operario que me dice que necesita conversar conmigo, y antes de eso manejé una liquidación de un operario que se quería ir, pues esos son temas muy sensibles para nosotros. Lo manejé yo directamente con él. No Recursos Humanos: soy yo el que negocio con los operarios. Yo me entero de que los operarios se quieren ir de la compañía antes que su jefe, las razones por las que se quieren ir, si tienen un problema con la familia, si se quieren ir del país, si no tienen casa.

¿Y eso no te crea problemas con los gerentes que te reportan?

¿No sienten que te estás saltando los canales regulares? ¿Que los operarios tienen que hablar con ellos y no contigo? ¿O esa forma de actuar ya es parte de la cultura de la empresa?

Se ha convertido en parte de la cultura. Cada vez que llega un gerente nuevo le choca, pero lo hemos aprendido a manejar. Y yo, claro, en algunos momentos marco la distancia cuando vienen y me dicen: «Apruébame esto». «No —les

digo—, háblalo con tal persona, pregúntale a tal persona». Si crea algo de fricción, pero los beneficios son mayores que los contras; y además es algo muy bonito porque me conecto con la gente de otra manera. Si alguien llega un día a la planta y me ve un viernes jugando básquet, sería difícil que pensara que soy el gerente general de la empresa. Me va a ver en *shorts*, en franelilla de jugar baloncesto, de repente tomándome una cerveza con los muchachos o haciendo parrilla o en la cancha. Cada persona que llega nueva a la organización dice: «Esto no se ve en ningún lado».

En tu corta pero intensa carrera, corta porque eres joven, ¿qué errores has cometido en tu trayectoria profesional?

Esa es una gran pregunta. El error más grande que yo he cometido es que durante muchos años yo privilegié mi carrera por encima de mi vida personal; durante muchos años. Desde el punto de vista gerencial creo que muchas veces fui muy soberbio. Muchas veces tomé decisiones sin tomar en cuenta la opinión de otras personas. Era joven y evidentemente había mucho de inmadurez, pero también tenía acceso a mucha información que la mayoría de la gente no tenía y eso me hacía ver cosas que los demás no veían. Me desesperaba mucho tener que esperar a que el otro entendiera cosas que ya yo sabía. Y las sabía porque había estado en Estados Unidos o porque había asistido a una conferencia en Venamcham. Yo sentía que tenía que esperar a que la gente fuera a mi ritmo... y eso es mortal, porque ciertamente los líderes tenemos que marcar el ritmo y la cadencia de las organizaciones, pero hacerlo solo es imposible. En algún momento una *coach* me dijo: «¿Qué más quieres lograr?». Porque llegó un día en que paré de celebrar los logros. Por más que lograba cosas, no las celebraba, y al día siguiente estaba otra vez con el látigo trabajando dieciséis horas al día, los fines de semana, qué sé yo... La *coach* me dijo: «¿Quieres seguir alcanzando metas o prefieres trascender? Si prefieres trascender, el asunto

«Debemos comportarnos como un país pobre que aprenda a conseguir recursos que no vengan de papá Estado, de la renta petrolera».

es con la gente. Si prefieres seguir alcanzando metas, lo puedes hacer tú solo y seguramente vas a ser imparable; insoportable, pero imparable. Pero si piensas en trascender, tienes que tratar de acompañarte de la gente, de estar del lado de la gente». Ser un gerente individualista fue un error que cometí durante mucho tiempo. Y me fue bien; lo peor es que fue un error que no me salió mal, porque en la empresa me promovían todos los años; o sea, realmente me fue bien, pero hay más allá.

Hasta hace poco fuiste presidente del Dividendo Voluntario para la Comunidad. También hablas de tu anhelo de contribuir con el país y con las causas sociales. ¿Cómo compaginas eso con tu responsabilidad al frente de S. C. Johnson?

No le asignaría a S. C. Johnson la responsabilidad de reconstruir el país porque no está entre mis atribuciones, pero, ciertamente, S. C. Johnson me ha permitido proyectarme a otras cosas, como la presidencia del Dividendo Voluntario para la Comunidad o lo que hago en las universidades y en los gremios. Probablemente soy el gerente general con más tiempo en una compañía trasnacional en Venezuela; el más joven, seguro. Han sido ocho años al frente de S. C. Johnson de Venezuela. Y qué ocho años...

También eres directivo de Venamcham, la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria. Sí, desde muy joven yo hice muchas cosas para entrar en los comités de Venamcham, porque yo sabía que ahí había una fuente de conocimientos y de relaciones. Cuando trabajaba en Johnson & Johnson pedí que me nombraran representante de la compañía en Venamcham. Yo tenía 25 años y no era ningún gerente, era un analista. Era un pichoncito de ejecutivo. Muchas veces pagaba los foros y los seminarios de Venamcham para aprender cosas; ahí me di cuenta de la cantidad de gente valiosa que asistía. Desde que logré que me nombraran representante de Johnson & Johnson en un comité de Venamcham he seguido creciendo, hasta ahora que soy vicepresidente.

¿Para qué entraste al Dividendo? ¿A Venamcham? ¿Para qué te ha servido eso?

Son dos cosas diferentes. Venamcham y el Dividendo son plataformas totalmente distintas con objetivos distintos.

Pero estás en las dos.

Sí, en el Dividendo por la necesidad de contribuir... Probablemente viene por mi historia personal. Yo siempre cuento esto: mis papás nunca me pudieron inscribir en una escuela de Fe y Alegría. Mi contexto era Catia, mis papás no tenían recursos económicos y las mejores escuelas eran las de Fe y Alegría.

¿Y había que tener dinero para estudiar en Fe y Alegría?

No, pero era difícil entrar. Los cupos eran limitados y estaba la asignación de la zona educativa. No era sencillo entrar, así que estudié en una escuela pública. Fui muy buen estudiante. Siempre estaba de primero en el cuadro de honor. Era muy bueno y tuve oportunidades o logré cosas. Cuando repaso quiénes eran mis amigos de la infancia, la mayoría están muertos, presos o... Puedo decir que fui un error estadístico positivo de ascenso social. Yo crecí en ese entorno y por eso me conecté con lo que hace el Dividendo. Había algo que necesitaba llenar, porque lograba muchas cosas que no celebraba y cuando llegué al Dividendo descubrí que mi propósito es crear oportunidades de éxito para la mayor cantidad de personas. Y el Dividendo fue la plataforma que me permitió hacerlo. Cuando voy a una escuela en un barrio y veo a los niñitos, me veo en ellos. Y mientras más niños rescateamos de la pobreza más probabilidades hay de que puedan ser como yo, y no porque yo sienta que soy un ejemplo, sino que simplemente...

Sobresaliste...

Como muchos otros. Estoy seguro de que hay mucha gente con historias como la mía.

El Dividendo es una organización que trabaja con fondos donados, con recursos que las empresas ofrecen voluntariamente. De hecho, el nombre del Dividendo es «Voluntario». ¿Qué lecciones aprendiste que puedan aplicarse en instituciones que también dependen de aportes, como el IESA, y que no quieran operar en modo sobrevivencia?

En el Dividendo he aprendido que en el mundo hay fondos de filantropía y fondos de investigación para financiar muchos proyectos. Están ahí a la disposición del primero que presente un caso interesante. Nosotros en Venezuela

no tenemos la cultura de salir a buscar recursos porque toda la vida fuimos un país rico; fuimos un país que ponía dinero en el Fondo Monetario Internacional, en el Banco Mundial, y de ahí se tomaba para dárselos a otros países. Desde que estoy en el Dividendo entiendo que hay países ricos que ofrecen recursos. Lo primero que tenemos que hacer es un ejercicio de humildad: ya no somos un país rico. Debemos comportarnos como un país pobre que aprenda a conseguir recursos que no vengan de papá Estado, de la renta petrolera.

Uno de los logros de los directores financieros de las compañías que triunfaron en Venezuela, no que sobrevivieron, fue relacionarse con las autoridades gubernamentales.

A los que trabajaron en Venezuela les tocó algo único, porque eso no les pasa en otro país. En otro país el gobierno es un árbitro, pero aquí es un actor dominante. ¿Cómo fue tu aproximación a unos actores que pueden pensar que estás políticamente en las antipodas?

Yo tengo una gran habilidad para relacionarme con personas que piensen

«Los líderes tenemos que marcar el ritmo y la cadencia de las organizaciones, pero hacerlo solo es imposible».

distinto a mí; es la verdad. Más allá de las diferencias políticas o de concepción del mundo, siempre hay puntos de encuentro. Esa actitud para mí fue fundamental a la hora de relacionarme con el sector público. Hay que tener paciencia y humildad para entender la realidad. No tengo complejos en sentarme a esperar una hora a un director de un hospital para que me acepte una donación, o dos horas para que me atienda un viceministro. Mucho tiene que ver con mi formación familiar. No soy un tipo criado con pretensiones; hice toda mi carrera universitaria en autobús y en metro. Yo no tengo problema en esperar. Mi objetivo es claro: necesito lograr mi objetivo, y probablemente para eso voy a tener que aceptar algunas cosas. Entonces, no me creo más que nadie. El cargo que tengo, la posición que tengo... eso no tiene nada que ver con los objetivos que quiero lograr y eso es así. Así soy. ■

Natalia Caamaño: «Un líder tiene que ser más estricto con lo que quiere lograr que con cómo lo quiere lograr»

Conversación con Natalia Caamaño, directora ejecutiva de Beconsult.

Alejandro E. Cáceres, Ramón Piñango, Frank Briceño Fortique, Jean-Yves Simon y Virgilio Armas

Con una larga carrera en las tiendas Beco, Natalia Caamaño cree en los retos como oportunidades para aprender, y en que, una vez que en una organización se fijan, por consenso, unos objetivos, los líderes deben evitar que sus equipos se distraigan. Piensa, además, que las organizaciones venezolanas de hoy deben acelerar la formación de su talento humano, dada la escasez de profesionales causada por la emigración.

Natalia Caamaño (Santiago de Compostela, 1974) desarrolló una carrera profesional de casi dos décadas en las tiendas Beco, la emblemática cadena de ropa y artículos para el hogar con sedes en varias ciudades de Venezuela. En Beco, Caamaño se desempeñó en funciones diversas, desde tecnología hasta compras y comercialización. Actualmente dirige Beconsult, una compañía que ofrece servicios de tecnología, contabilidad, auditoría y asuntos legales, entre otros.

En la siguiente conversación con Ramón Piñango, Frank Briceño Fortique, Jean-Yves Simon y Virgilio Armas —miembros del equipo responsable del proyecto «Gerencia hecha en Venezuela»—, Natalia Caamaño habló sobre su experiencia laboral, su estilo de gestión, los retos como fuente de aprendizaje y la importancia que le concede a la formación de sus colaboradores, entre otros temas.

•••

Tienes una larga trayectoria en tiendas Beco. ¿Podrías contarnos cuál es tu formación y cómo llegaste a la empresa?

Yo nací en España, en Galicia, y llegué a Venezuela en 1989. Ya han pasado más de treinta años, así que soy «criolla». Estudié los últimos años de bachillerato en Venezuela y luego ingeniería de la computación en la Universidad Simón Bolívar. Cuando me gradué, entré en Beco porque me quería ir de Venezuela. «Voy a trabajar en una compañía sería donde pueda aprender». Ese era mi plan. Yo era del área de tecnología, y me llamaron muchas empresas de tecnología; de hecho, a todos los graduados de la Simón Bolívar nos llamaban: IBM, Microsoft, Movilnet, todas nos llamaban. Pero yo veía la tecnología como un medio y no como un fin. No me llamaba tanto la atención estar en una empresa cuyo fin fuese la tecnología, sino estar en una empresa en la que la tecnología fuese una herramienta para lograr un objetivo mayor. Cuando me tocó hacer la pasantía, yo no entendía por qué los estudiantes no tomaban las pasantías que ofrecían las empresas del Estado. «Si esta es una universidad pública —me decía—, debería ser obligatorio hacer la pasantía en una empresa del Estado». Pensaba que era una forma de devolverle al Estado lo que el Estado había invertido en la educación de los graduados. Mis compañeros me decían: «¿Tú estás loca? Vete para Microsoft, vete para IBM. ¿A ti no te llamaron?». «Sí, sí me llamaron, pero yo no voy a hacer una pasantía en una empresa privada si esta es una universidad pública». Total que hice la pasantía en el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, en las torres del Centro Simón Bolívar, en El Silencio. Allí hice mi pasantía durante seis meses en un proyecto que llevaba dos años pegado en una cartelera de la universidad y que nadie había tomado.

Entonces fue una inmersión cultural total. En pleno centro de Caracas, en la Administración Pública, en las torres de El Silencio...

Sí, además era un proyecto que me encantaba, porque se trataba de hacer un sistema para clasificar los fallecimientos en Venezuela y de entregar un informe a la Organización Panamericana de la Salud. Era recoger expedientes de certificados de defunción, ver si el médico había llenado bien el certificado, verificar si la causa de muerte se rela-

cionaba con la enfermedad diagnosticada... Fue un proyecto interesante que automatizó un proceso manual en el que había muchos papeles enviados por todos los hospitales del país. Se sistematizó el proceso, pero también se le agregó algo que ahora está muy de moda: inteligencia artificial, que en aquel momento se llamaba «sistema experto». En el sistema se cargaban los distintos diagnósticos que había tenido el paciente y el sistema arroja la patología que había que registrar como causa de muerte para efectos de las estadísticas de mortalidad del país. No era un sistema para transcribir los certificados de defunción, sino para determinar la causa básica de muerte. La Organización Panamericana de la Salud nos facilitó una edición de la Clasificación Internacional de Enfermedades, unos libros gigantes que codifican todas las enfermedades y la relación causa-efecto entre ellas, que se utiliza justamente para determinar las causas de muerte. Con eso se elaboran los anuarios de mortalidad de cada país, que luego consolidan la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud. Eso fue en 1998.

¿Después de esa pasantía entraste en Beco?

Como decía, quería trabajar en una empresa que utilizara la tecnología como un medio para alcanzar un objetivo. Yo empecé en el área de *retail*, en las tiendas Beco, en la unidad de tecnología, como administradora de red. Aproximadamente a los dos años me ofrecieron asumir la responsabilidad del área de redes y comunicaciones y luego la gerencia de sistemas. Ahí fue mi primera experiencia gerencial. Tuve la fortuna de que me acompañó alguien que conocía muy bien la organización y guio mis primeros pasos en el mundo de la gerencia. Cuando tuve que asumir la responsabilidad de liderar el equipo de sistemas, una de las prácticas gerenciales que asumí desde ese día, y que sigo manteniendo, es liderar con el ejemplo: hacer yo las cosas. O sea, nunca he liderado un equipo en el que no me haya metido a hacer las cosas para entenderlas desde su meollo y, posteriormente, mejorarlas. En algún momento, por ejemplo, me tocó estar en el equipo de contabilidad. Yo de contabilidad no sabía nada, pero quería aprender a hacer un asiento contable. El contador me miraba con cara de loco. Es decir, me gusta hacer las cosas primero para luego entender qué se puede



Natalia Caamaño / LAURA MORALES BALZA

mejorar, bien sea porque se agrega tecnología, porque se diseñan mejores procesos, porque se cambian competencias y habilidades en el equipo o porque se ordenan las tareas de una manera distinta. Eso ha sido una constante en mi vida gerencial. Me gusta hacerlo porque además me permite conocer a la gente, para no ser como esos jefes que vienen a pedir cuentas y a exigir que algo se haga en diez segundos cuando es imposible. Así creo que se gana el respeto de la gente.

Sistemas es lo que estudiaste en la universidad, pero más tarde trabajaste en las áreas de compras y ventas en la misma compañía. ¿Cómo ocurrió ese cambio?

Así es, yo dominaba el trabajo que se hacía en sistemas. ¿Se cayó una red? Sabía revisarla y ponerla de nuevo operativa. ¿Había un problema con un computador? Sabía repararlo. Ahora, mi primer reto gerencial importante fue liderar un equipo en el que yo no dominaba nada de lo que se hacía. Fue entonces cuando tuve que comenzar a ayudar a la gente de mi equipo en ciertas tareas, ver lo que hacían y acompañarlos para entender cuáles eran las habilidades y competencias clave para el éxito de esa área. Para mí el área de

tecnología era muy fácil, porque si alguien venía graduado de la Universidad Simón Bolívar, de la Central, de la Unitec, yo le preguntaba: «¿Quién te dio clases? ¿Cuánto sacaste en tal materia?». Y entonces me hacía una idea de en qué era bueno. Pero si yo tenía al frente un contador, un auditor o un abogado, ¿cómo sabía si la persona era competente? Por eso me parecía importante observar a las personas en su trabajo, conversar con ellas... Si, por ejemplo, me fijaba que una persona entregaba todo muy pulcro, la invitaba a comer. Trataba de pasar tiempo con las personas fuera del trabajo y fuera de reuniones. Las invitaba a visitar las tiendas. Nos íbamos a Barquisimeto, a Valencia, a Maracaibo. Aprovechaba esos viajes en carretera para conversar.

En ese proceso que describes, ¿encontraste gente «celosa», que pensaba que le ibas a quitar su trabajo?

Sí. Pero también encontré gente maravillosa de la que pude aprender. Me sentaba al lado de alguien y le decía: «Cuéntame cómo haces eso», y me enseñaba todo. Me conseguí mucha más gente espléndida que me apoyaba que gente celosa, gente a la que le preguntaba algo y me

decía: «Se hace así», y pulsaba rápidamente veinte teclas y ya, sin dar mayores explicaciones.

Después de veinte años de experiencia gerencial, ¿estás al día con la tecnología de información?

La tecnología ha cambiado mucho. De hecho, hace no mucho quería resolver un problema y le pedí al de tecnología que me ayudara. Pero me dijo que estaba ocupado, que debía esperar como dos semanas, así que descargué un tutorial, busqué, le pregunté a mi esposo (fue profesor de computación en la Universidad Simón Bolívar), hice algunas líneas de código que no me funcionaron... Entonces le pregunté a mi hijo, que tiene quince años, y hasta él me pudo ayudar. Obviamente, ya no puedo hacer un programa como cuando estaba recién graduada.

Y la gente, ¿no pensaba que estabas interfiriendo en su trabajo?

Me imagino que sí, pero siento que hay que acompañar a la gente. No se trata de ser simplemente una jefa que exija, sino que esté presente, que ofrezca su ayuda, que busque herramientas para las personas que están a su cargo, que les ayude a hacerse las preguntas que les

permitan mejorar, porque al fin y al cabo son ellas las que saben.

Eso es parte de la cultura venezolana: a la gente le gusta que el jefe se acerque. Ahora bien, las personas también esperan que el jefe sepa, que sea un experto, que indique el camino. Después pueden sentarse a tomar un café con el jefe y conversar, pero la decisión la debe tomar el jefe. ¿Te pasa lo mismo? ¿Tomas la decisión sola o eres democrática, tipo «Vamos a buscar el consenso entre todos»?

Creo que la dirección o el objetivo lo tiene que fijar el responsable último del proyecto. En un proyecto tecnológico, por ejemplo, el objetivo puede ser «Desarrollar un aplicación en tantos meses que permita hacer determinada actividad en diez minutos y no en tres horas». Ese es el objetivo y no es negociable. El objetivo lo fija el líder, alguien que tenga muy clara la visión. Creo que a la gente le gusta que haya

«Nunca he liderado un equipo en el que no me haya metido a hacer las cosas para entenderlas desde su meollo y, posteriormente, mejorarlas».

una dirección clara. Ahora, yo no soy de las que fijan las metas y se desaparecen por cuatro meses. Yo busco la manera de acompañar a mi equipo, de saber qué obstáculos existen, de averiguar quién puede resolver los problemas. No hay problema que alguien no lo haya tenido antes y no lo haya resuelto.

Es decir, eres una jefa tipo «acosadora», de esas que se le acerca a la gente y le dice: «¿Cómo te va? ¿Ya resolviste el problema?».

Sí. Yo le hago seguimiento a los proyectos. Para entregarle un negocio o una gerencia a alguien, busco a una persona capaz de construir una visión, de entender un objetivo, de fijar una meta. Es posible actuar democráticamente y escuchar ideas, pero al final, después de escuchar, hay que tener la capacidad y el compromiso de, entre todas las ideas, elegir un camino, diseñar un plan y alcanzar la meta.

¿Siempre escuchas? ¿Alguien te puede decir «Esto no es así. Considera esto»? ¿Aceptas que alguien te contradiga?

Sí, puedo aceptar que alguien me diga que hay una forma distinta de hacerlo. Pero entonces le pregunto: «¿Y por qué crees que eso puede ser mejor?». Y si la explicación es convincente, acepto la sugerencia. Pero si es algo que yo he hecho cien veces y lo domino (que son pocas cosas), entonces le digo a mi equipo: «Confíen en mí, que este es el camino». Si es algo en lo que no hay tanta claridad, hacemos muchas reuniones dinámicas en las que todas las ideas son bienvenidas. Cuando alguien dice: «Yo tengo esta idea», mi respuesta es: «Perfecto, pero tú eres el responsable de ella. ¿A quién necesitas para ejecutarla? ¿Cuándo vas a presentar avances?». Esa forma de hacer las cosas contribuye a alcanzar los objetivos. Un líder tiene que ser más rígido con lo que quiere lograr que con cómo lo quiere lograr. Porque hay muchos cómo. En los cómo nadie tiene una verdad absoluta.

¿Cómo pasaste de la parte técnica (control, sistemas) a comercialización?

Mi primer gran cambio fue salir de mi área de confort, del área técnica que dominaba, a la gerencia de Control, encargada de la operación administrativa de la compañía. Ahí están las áreas de contabilidad, asuntos legales, nómina, auditoría... Yo veía ese cambio como un castigo. Control era un área en la que había mucha gente y estaba poco automatizada y se necesitaba mejorar los procesos. Para eso me llamaron. Cuando estaba en Control, una vez el CEO me preguntó cómo me veía en el futuro. «Quiero ser la cabeza de esta compañía. Cuando termine mi estancia en Control, quiero ir a la parte comercial. Esto es un negocio comercial, de *retail*, y no se puede liderar desde un área administrativa o tecnológica. Quiero ir a las tiendas». El gerente tomó nota, pero cuando terminé en Control me dieron la gerencia de Compras: desarrollo y selección de productos, negociación con proveedores, fijación de precios... Yo creía que entendía el negocio de Beco, pero en realidad no. Recuerdo que Ernesto Blohm me dijo: «Este es un negocio que funciona si funciona el área de Compras. Las tiendas no pueden vender si Compras no adquiere los productos correctos. Las tiendas venden

al precio que fija Compras. La rentabilidad depende de cómo se negocia con el proveedor y de cuánto es el precio al que vendemos. Ventas es la operación». Cuando quedé embarazada de mi primer hijo, hace dieciséis años, participé en el proceso de selección para la Gerencia General de la compañía. Ernesto Blohm tenía que asumir algunas funciones en Beconsult, me postulé para ser gerente general de Beco. Hubo un proceso de selección entre candidatos internos y externos a la organización.

¿En qué momento te encargaste, parcial o totalmente, de las operaciones internacionales de la empresa?

Creamos una empresa (Comercial Amand) para diversificar la operación con tiendas especializadas en moda. Inicialmente operaba las tiendas Fru Fru, una marca de ropa íntima y pijamero desarrollada por nosotros. Para esa compañía incorporamos a Raúl Olmos, un experto en ese tipo de negocios con experiencia en la operación de Inditex en Venezuela. Bajo su liderazgo la compañía creció de forma importante. Cuando asumí la dirección de Beco & Compañía, que agrupaba las tiendas Beco, Amand y Capuy, operábamos varias tiendas Fru Fru en Costa Rica, pero no tenían los resultados esperados, y me tocó la dura decisión de llevar a la junta directiva la propuesta de cerrar el negocio. Intentamos mejorar los resultados durante aproximadamente año y medio, pero los números no daban. Probamos distintas estrategias, pero las ventas no mejoraban. Pienso que incursionamos en un país que no conocíamos. Habíamos comprado una operación local, las Tiendas Sensual, un negocio similar al nuestro, unas cinco o seis tiendas de un señor mayor que se quería retirar. Como en Venezuela nuestras ventas eran de un volumen importante, abrir en Costa Rica era como obvio. «La producción mínima que nos exige el proveedor la vendemos en Venezuela. Producimos algo adicional y lo enviamos a Costa Rica». Esa era nuestra lógica entonces. Eso fue hace unos diez años.

Subsidiaban el negocio en Costa Rica...

No, no era un subsidio. Si para producir una colección de pijamas en China lo mínimo que exigía el proveedor era, por ejemplo, tres mil unidades, y en Venezuela se vendían siete mil, entonces

el asunto era mandar a fabricar ocho mil y enviar mil a Costa Rica. Cuando arrancamos, la operación iba bastante bien. Pero cuando en Venezuela el consumo comenzó a caer de manera drástica, no teníamos el volumen para

«Lo que yo más he hecho en responsabilidad social es formar gente con conocimientos de primer mundo».

seguir produciendo en China, y adicionalmente en Costa Rica no se vendían las unidades esperadas. ¿Qué pasó? Ya no pudimos comprar en China, donde ofrecían precios muy atractivos. Tuvimos que buscar proveedores que nos permitieran conservar los márgenes con menos mínimos de producción. En Colombia y Perú, donde también comprábamos, no nos ofrecían los precios que nos permitían ser competitivos en Costa Rica. Solo nos quedaba reconocer que la mejor opción era cerrar esa operación. Pero la organización siempre ha estado orientada al crecimiento, de manera que cerrar un negocio es una decisión difícil. «Le damos el negocio a esta gallega para que lo recupere, y lo que nos dice es que tenemos que cerrarlo si no queremos perder tanto dinero en los próximos tres años».

¿En qué te fue útil tu formación en ingeniería de la computación para el área de la comercialización?

La gente que estudia sistemas está siempre pensando en procesos, en cómo se pueden hacer las cosas de una forma más eficiente. Es un chip que viene de la universidad. Como gerente siempre he tratado de entender los procesos desde adentro para luego optimizarlos. Eso lo apliqué al *merchandising*: analizo los datos de los proveedores e identifico los indicadores que dicen que un producto es bueno o es malo. Tuve la fortuna de que en la compañía había gente que sabía empíricamente muchas cosas. Con lo que sabían, pude con el equipo mejorar herramientas para identificar los productos más rentables y los menos rentables, a veces en contra de lo que empíricamente se creía. Cuando el modelo nos indicaba que un producto no era rentable, nos tocaba negociar con los proveedores; con unos negociába-

mos volumen; con otros, costos. Es decir, empezamos a agregarle ciencia al arte del *retail*. Porque el *retail* tiene mucho de arte: ¿se va a vender más la camisa verde o la camisa azul? Inicialmente es una apuesta. Yo puedo pensar que el verde está de moda. ¿Cómo haces para darte cuenta temprano que la camisa verde no se va a vender y que tienes que rebajar el precio?

¿Todo lo que sabes de comercialización y promoción de productos lo aprendiste sobre la marcha o recibiste algún tipo de formación?

Afortunadamente, en mi carrera me encontré con muchos profesionales, extraordinarios comerciantes que trabajaban en la compañía. Sin embargo, debo destacar a Joe Siegel. Joe había sido gerente general de Bloomingdale's, unas famosas tiendas por departamentos en Estados Unidos. Cuando lo conocí tenía casi 90 años. Joe comenzó como vendedor y llegó a ser el gerente general de Bloomingdale's. Joe ofrecía cursos de *retail*, cursos para ocho o nueve personas. Estuve una semana en uno de sus cursos, en Nueva York, y tuve mucho contacto con él, porque como la propia estudiante de la Simón Bolívar le preguntaba de todo. En 2011 lo traje a Venezuela para que ofreciera su curso a nuestra gente de Beco. Para mí Joe Siegel fue un antes y un después en mi carrera.

¿En qué sentido? ¿Qué te aportó?

Primero, me ayudó a entender los fundamentos de un negocio comercial de moda. Son fundamentos vigentes desde hace cien años. Joe los llamaba «perlas de sabiduría». Por ejemplo, el color. Nadie se acerca a un producto si el color no le gusta. Porque el color se ve de lejos. Si a alguien no le gusta el color, no se va ni a acercarlo. La experiencia con Joe muestra otra constante de mi vida gerencial: la importancia de que mi equipo de trabajo tenga acceso al conocimiento. Antes de traerme a Joe a Caracas, coordiné una cita con mi jefe en ese momento para que se viera con Joe en Nueva York. Al rato de estar reunidos, me llamó: «Natalia, Joe es impresionante. Lo que sabe Joe se lo tenemos que enseñar a nuestra gente en Venezuela. No nos podemos quedar con ese conocimiento únicamente tú y yo». Cada vez que yo viajaba a Nueva York lo visitaba y de paso me llevaba a alguien de Beco para escucharlo, porque siempre aprendíamos algo nuevo.

¿La formación es una práctica constante en Beco?

Lo que yo más he hecho en responsabilidad social es formar gente con conocimientos de primer mundo y buscar siempre los mejores profesionales para que formaran a los colaboradores de manera que pudieran ser exitosos en cualquier parte del mundo. Cuando alguien renunciaba, le preguntaba: «¿Para dónde te vas?». Y si me decía, por ejemplo, «A Chile», le respondía: «Cuánto lo lamento. Hubiera preferido que te fueses para otra empresa en Venezuela, porque aquí hubieses aportado al producto interno bruto. Pero vas a aumentar la riqueza de los chilenos». Hoy la gente que trabajó con nosotros y que ahora vive en otro país nos llama y nos dice: «El cargo que tengo ahora se lo debo a lo que aprendí en Beco».

Beco tiene marcas de ropa propias, como las que desarrolló en alianza con el diseñador Ángel Sánchez.

¿Has tenido participación en esos lanzamientos?

Desde su inicio, Beco ha desarrollado marcas propias. Cuando estuve en *merchandising* hicimos unos cambios en la estructura para darle más responsabilidad al equipo de servicios creativos. Porque esa ha sido otra de mis prácticas: revisar nuestras estructuras, cómo los procesos se conectan unos con otros y cómo la estructura acompaña a la estrategia. Siempre me fijaba en cuál iba a ser el indicador de gestión de un área. De esos cambios de organigrama surgió el área de servicios creativos y el área de marcas propias. Ya de alguna manera esas áreas existían, porque cada comprador en Beco lanzaba por su cuenta marcas nuevas. Un comprador nuestro le pedía a un proveedor que hiciera, por ejemplo, unas camisas y que les pusiese una etiqueta con una marca. Pero era una manera de trabajar poco estratégica, porque en realidad eso no era crear una marca propia. Algo distinto fue cuando creamos Natural Equipment y Fru Fru, que sí eran unas marcas pensadas por nosotros para unos mercados específicos y para las que, una vez que las creamos, buscamos los proveedores. Antes, si a un comprador le gustaban las flores, toda la ropa tenía flores, y si luego venía un comprador con gusto por lo abstracto, los patrones cambiaban y las tiendas también. Cuando nos asociamos con Ángel Sánchez, había un equipo que ya veía la marca con un norte estratégico.

¿Cómo fue tu salto a la gerencia general de Beco?

Muy complicado, porque llegué a gerenciar a mis pares. No había sido así en mis otros cargos gerenciales. Ahora tenía a mi cargo personas expertas en distintas áreas. Tenía que escucharlos pero a la vez formarme mi propio criterio. Porque uno me podía decir que había que hacer A y otro, B. Si A era complemento de B podía hacer una mezcla, pero si no eran compatibles era difícil conciliar las diferencias,

«En los últimos años el reto ha sido tratar de comunicar una visión, tratar de que la gente se apasione a pesar de que cuando viene al trabajo una calle está bloqueada, no haya electricidad en su casa y tenga todos los problemas de la cotidianidad venezolana».

encontrar el mejor criterio y tener siempre presentes la visión, la misión y los valores del negocio, que los tenía rotulados por todos lados. Siempre preguntaba: «Si hacemos lo que dices, ¿cómo contribuimos con estos valores, con nuestra misión y nuestra visión?». Me tocó también trabajar mucho los egos, darle a cada quien su espacio... En Beco la gente hace carrera por muchos años, así que las opiniones tienen peso; es gente con veinte, treinta, cuarenta años en la compañía. Para mí el responsable del departamento de personal era como mi *coach* y le pedía opinión sobre las discusiones que teníamos. Lo importante era conseguir el acompañamiento del equipo para lograr los objetivos.

¿Es la primera vez que la gerencia general está en manos de alguien que no es de la familia fundadora?

No, pero sí es la primera vez que ese cargo lo ocupa una mujer. La operación la llevamos adelante personas que hicimos carrera en las compañías. La mayoría de los altos ejecutivos siguen siendo hombres.

¿Cuáles dirías que son tus principales fortalezas como gerente?

La capacidad de darle dirección y claridad a la gente. Alguien puede estar de acuerdo o no con algo, pero por lo menos sabe cuál es la dirección. Tengo la ca-

pacidad de, primero, escuchar a la gente y, luego, de fijar objetivos, de articular un plan estratégico que siempre resulta de crear consensos, de escuchar, y en cuya elaboración participa mucha gente.

¿Tienen un proceso de planificación? ¿Organizan retiros para pensar con calma la estrategia del negocio?

Cómo se elabora un plan estratégico es decisión de cada gerente. Algunos hacen retiros, otros lo hacen en varias reuniones cortas; no hay una regla única. Cada gerente, como líder de un negocio, debe articular una visión, traducirla en metas e iniciativas estratégicas y conseguir el compromiso de todos para llevarlo adelante.

¿Con qué plazo planifican?

¿Trabajan con mapas de visión y misión?

Nuestros horizontes son de cinco años y los revisamos cada año. Ahora, hay años en los que organizamos «encerronas» de dos o tres días fuera de las oficinas para hacer la tarea. Otras veces reservamos días en la oficina para hacer esos ejercicios estratégicos. Depende de cuán profundos son los cambios que se requieren. Lo importante es que participe mucha gente, que haya discusión. Siempre ha habido armonía, y aunque todos somos muy «intensos», cuando salimos de la reunión la discusión se queda allí. La clave es conciliar diferencias, identificar cuándo una persona tiene una propuesta sólida aunque no esté de acuerdo con ella y tener la humildad de aceptarla. Es importante ceder si se trata de algo que beneficia al equipo. Si el equipo hace algo porque simplemente tú se lo dices pero ellos no creen en lo que están haciendo, no están convencidos, estás «fregado». Tal vez una de mis fortalezas es que, una vez que se fija una estrategia o una meta, me enfoco en ella. Porque hay demasiados distractores, más aún en Venezuela.

¿Qué dirías de tus debilidades como gerente?

Tengo muchísimas. Primero: soy poco paciente. Segundo: me gusta que las cosas se hagan bien.

¿Y a quién no? Esa no es una debilidad.

Sí, bueno, pero, por ejemplo, si alguien me trae una presentación y el logo de la empresa está distorsionado o torcido, aunque el contenido sea fantástico, le hago la observación. Presto a veces aten-

ción a detalles que no son tan relevantes. Entonces la persona se puede frustrar y la próxima vez que le toque enviarme una presentación dirá: «No, no está como para presentársela a Natalia, porque se va a fijar en los detalles». A veces no tengo paciencia y eso hace que mi equipo se sienta presionado. «Seguro va a encontrar un defecto» —dirán—. Me toca hacer ejercicios de autocontrol. «Se te pusieron los ojos más azules cuando viste la lámina —me dicen—. Qué bueno que no dijiste nada». Eso es uno de mis defectos: me meto mucho en los detalles, me gusta saber las cosas de principio a fin. Y es una debilidad, porque si me traen una hoja de Excel y empiezo a hacer preguntas, la persona puede decir: «¿No confías en que puedo calcular eso?».

¿Qué errores has cometido?

Haber tenido que cerrar negocios porque no funcionaban; haberme equivocado al contratar gente que creía que podía desempeñar bien una función y resultó que no. Entonces, cuando la persona estaba dentro de la organización, me daba cuenta de que no había validado tal cosa, de que no había verificado lo otro, y de que a quien había contratado no tenía las competencias para el cargo. Y eso es una pérdida de dinero, porque hay que comenzar el proceso de reclutamiento desde cero.

¿Cómo ha sido gerenciar en Venezuela en estos años terribles?

Ha sido, sobre todo, un esfuerzo por mantener a la gente inspirada y comprometida a pesar de las adversidades. En los últimos años el reto ha sido tratar de comunicar una visión, tratar de que la gente se apasione a pesar de que cuando viene al trabajo una calle está bloqueada, no haya electricidad en su casa y tenga todos los problemas de la cotidianidad venezolana. Ha sido tratar de que cuando la gente llegue a la oficina se conecte con los objetivos de la empresa y se olvide un poco de las dificultades. El reto tiene que ver también conmigo. ¿Cómo no los contamina de mis propios problemas? Porque yo también sufro las adversidades del país y trato de no llegar al trabajo cargada de problemas. ¿Cómo haces para respirar, recomponerte y decirte «Déjame olvidarme de todo lo que pasa y conectarme con un objetivo más trascendental, como mejorar los productos o tener un personal mejor formado»? Ese es el primer reto. El segundo es hacer que cada empresa, cada gerente y cada líder formen el talento del futuro.



Natalia Caamaño / LAURA MORALES BALZA

Ese talento del futuro, ese que le hace falta a Beco y a todas las organizaciones en Venezuela, ¿está disponible?

Ahora hay una realidad: la calidad de la educación en Venezuela se ha deteriorado mucho. Hay menos profesores y además la pandemia creó una gran laguna, un gran lapsus que no se ha corregido. Ahora hay más gente que se gradúa de la universidad y se queda en Venezuela, pero hubo una época en la que todos los que se graduaban emigraban. Pero con los que se quedan tenemos el compromiso de seguir formándolos, porque sabemos que no están preparados para todo lo que necesi-

tamos. ¿En qué los vamos a formar? ¿Cómo hacer para que sean individuos exitosos, se queden o no en la empresa? Muchas veces el conocimiento es interno; es decir, hay gente extraordinaria que trabaja en nuestra empresa y es buena en determinada función. ¿Cómo transmitimos eso que saben hacer a las veinte personas que contratamos este año? ¿Vamos a organizar un curso? Entonces hay que hablar con la persona que tiene el conocimiento pero no sabe dar el curso. Hay que capacitar a esa persona en oratoria, hay que ayudarla a organizar el curso, a preparar los materiales. El objetivo es formar, así sea con videos de YouTube;

que cada supervisor vea que es parte fundamental de la formación del talento del futuro. Ya no es posible eso de que un empleado renuncia y el gerente le pide al departamento de personal que busque un sustituto. Ya eso no es tan fácil; el departamento de personal puede encontrar un candidato que se aproxime al perfil que se necesita, pero el supervisor, que conoce el «día a día», tiene que formar al nuevo colaborador en un montón de cosas, desde que tiene que encender la cámara cuando está en una reunión virtual y que debe llegar a tiempo a las reuniones, hasta los temas técnicos.

Estás a la cabeza de Beconsult.

¿Cuál es tu próximo escalón?

En una carrera profesional se crece hasta un punto en el que se comienza a «decrecer». Mi meta ahora es formar gente que pueda llegar a la cima. Ahora sé que formar gente es vital; ojalá lo hubiese sabido hace veinticinco años, porque aunque formé gente no lo consideraba tan relevante como lo veo hoy. Si un gerente tiene una persona talentosa pero no hay manera de mantenerla en la organización, debe formar a otra que siga agregando valor a la compañía. ¿Puedo ocupar otro cargo de dirección en la organización? Probablemente, pero independientemente de dónde esté en la organización, ¿qué me veo haciendo? Me veo ayudando a los supervisores a fomentar el crecimiento profesional de la gente; a identificar muy pronto a la gente talentosa. Porque los venezolanos nos estamos envejeciendo. Durante muchos años han estado emigrando miles de profesionales, de manera que en el país tenemos una laguna demográfica y laboral. Ahora hay que reclutar gente con solo los cuatro o cinco años de estudios universitarios y acelerar su crecimiento profesional para que alcance con éxito posiciones gerenciales. Hoy en Venezuela las personas con talento para funciones de gerente tienen treinta años de edad. Yo le entregué la dirección de Beco a una persona de cerca de 40 años. Ahora debo buscar a quien se encargue de Beconsult y seguramente encontrará a alguien de treinta años de edad e, inevitablemente, no mucha experiencia profesional, porque ya no es posible encontrar, como hace veinte años, a alguien con diplomado, maestría y suficiente experiencia. La gente que está disponible ahora es más joven. De allí la importancia de acelerar los talentos, de preparar a la gente y de exponerla a responsabilidades. ■

Historia

PASADOS QUE NO PASAN, MUERTOS QUE NO MUEREN

En la historia argentina hay personajes históricos, desaparecidos hace décadas y siglos, que todavía pesan. Son personas que vivieron en circunstancias conflictivas. Las banderías y la vehemencia de su tiempo parecen acompañarlas en la muerte y provocar actos de idolatría, odio o venganza.

Los muertos son la marca indeleble del pasado y, en ocasiones, no mueren o tardan en hacerlo, porque son parte de esos pasados que no pasan. Argentina es uno de los pocos países donde las pasiones del pasado todavía provocan discordias que buscan revancha o compensación en los muertos; usados, secuestrados, ocultados, mutilados, negociados y también, aunque no para vengar agravios, «fetichizados», y vaya a saber qué más. He aquí unos casos notables.

El robo de los dientes

El general Manuel Belgrano, líder de la independencia de las Provincias del Río de la Plata, es un personaje poco conocido fuera de su país. Pero es el héroe más reconocido de esa gesta, después del general José de San Martín.

Belgrano murió en 1820, pobre y muy enfermo, en la misma casa de sus padres donde nació en Buenos Aires. En ese día, 20 de junio, hubo tres gobernadores en la ciudad. Habían comenzado la anarquía y la guerra civil intermitente y feroz que demoró la unidad nacional hasta 1860. Belgrano fue enterrado modestamente y sin homenajes, en el atrio del convento de Santo Domingo.

Mucho después le llegó al héroe el tiempo de los homenajes. En 1902 fue trasladado a un imponente mausoleo en el mismo convento. A la exhumación previa asistieron ministros y altos funcionarios. Se abrió la urna para examinar los restos, y lo insólito ocurrió. Los ministros y altos funcionarios se robaron huesos y piezas dentales de recuerdo, como fetiches, para mostrarlos a los amigos, según explicaciones que trascendieron en la época.

La saga del muerto vertical

Domingo Faustino Sarmiento comenzó su libro *Civilización y barbarie: Vida de Juan Facundo Quiroga*, publicado en 1845, con una evocación de la «sombra terrible de Facundo», que revelaría y explicaría las claves de la barbarie que alejaba la civilización y assolaba el país. Facundo no ha muerto, está vivo. «Él vendrá», escribe Sarmiento.

Facundo Quiroga, «El Tigre de los Llanos», fue el caudillo provincial más célebre de la historia argentina del siglo XIX. Murió asesinado de un disparo por orden de otro caudillo provincial en la ruta que recorría en diligencia entre Buenos Aires y La Rioja. La degollina dejó sin cabeza a toda la comitiva, incluido Facundo. Corría 1835, en plena Guerra Civil.

El cadáver de Facundo recibió los honores de su aliado, el caudillo federal de Buenos Aires, Juan Manuel de Rosas, antes de ser depositado en tres lugares distintos, hasta que su familia construyó su tumba definitiva en el Cementerio de la Recoleta, en Buenos Aires. Pero Facundo todavía enfrentaría otras lides.

En 1877 murió el dictador Rosas en su finca de Southampton, Inglaterra, donde vivió 25 años, exiliado. Las pasiones de rosistas y antirrosistas revivieron. Los primeros pretendieron rendir homenaje a Rosas y los antirrosistas atacaron la tumba de Facundo, el mayor símbolo del federalismo. Ante

María Elena González Deluca

el temor de que ultrajaran los restos, la familia de Facundo escondió el féretro en la misma bóveda.

En 2003 el peronismo presentó un proyecto de ley para trasladar los restos de Quiroga a su provincia, La Rioja. Facundo y Rosas son para el peronismo los máximos héroes del siglo XIX, así como condenan al pérfido Sarmiento. De nuevo, la familia Quiroga salió en su defensa. El proyecto no pasó. Con el propósito de impedir el uso político de los restos del caudillo, se inició el proceso para declarar la tumba de Quiroga Sepulcro Histórico Nacional.

El Centro de Arqueología Urbana de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires inició la inspección, para determinar la existencia de los restos. Al ingresar a la bóveda no encontraron el féretro, pero como se sabía que la familia lo había ocultado, solicitaron ayuda a técnicos de la Comisión Nacional de Energía Atómica que, con auxilio de un georradar, inspeccionaron los muros. Al notar un área vacía y una asimetría en un muro, decidieron perforarlo.

Después de gestionar nuevos permisos de la familia, del cementerio, de varios organismos oficiales y de estudios cuidadosos del sitio se hizo una perforación que permitió ver una pieza de metal verde. Tras una espera prudente, abrieron una ventana rectangular y... allí estaba el ataúd con una cubierta de cobre y bronce, colocado de pie, porque el espacio así lo exigía. La familia no permitió que se abriera para determinar fehacientemente que eran los restos de Facundo, como todo indicaba.

Allí quedó el ataúd en mal estado por las filtraciones que caían sobre él. El informe del Centro de Arqueología Urbana se publicó en 2005 y en internet se encuentra un detallado resumen. El proyecto de ley fue sancionado por el Senado en 2021.



Mural de Eva Perón (edificio del Ministerio de Obras Públicas, Buenos Aires)

Muerto y secuestrado

El 29 de mayo de 1970, dos falsos oficiales del ejército argentino secuestraron al expresidente, general retirado Pedro Eugenio Aramburu, en Buenos Aires. El audaz secuestro fue planificado y ejecutado por la guerrilla peronista Montoneros, un movimiento hasta entonces totalmente desconocido en la convulsionada y muy violenta política argentina.

Llevaron a Aramburu a la finca La Celma, a unos 400 kilómetros de Buenos Aires, donde un «tribunal revolucionario» lo enjuició y lo condenó a muerte. El 1 de junio de 1970 fue ejecutado y sepultado en el sótano de la casa deshabitada, propiedad de la familia de uno de los montoneros, donde el grupo se reunía con frecuencia.

El 16 de julio siguiente la policía siguió una pista tras los secuestradores, que la llevó hasta La Celma. Al inspeccionar la casa, en lugar de los secuestradores, descubrieron el cadáver de Aramburu. En una de las paredes destacaba una imagen de Facundo Quiroga.

Secuestrado y muerto: estos hechos conmocionaron al país. Aunque Aramburu no era una figura popular, fue el líder más importante de la Revolución Libertadora, el movimiento militar que derrocó a Perón en 1955 y presidió hasta 1958, un gobierno duramente represivo que potenció la violencia.

El secuestro de Aramburu marcó el inicio de la nueva etapa de la violencia política que se extendió durante toda la década. El Estado y la guerrilla urbana desataron una guerra de acciones terroristas, matanzas, atentados y desapariciones, sin paralelo en la historia de la barbarie argentina.

En 1974, en otro audaz operativo, los Montoneros penetraron en la bóveda de la familia Aramburu, en el Cementerio de la Recoleta y se llevaron el ataúd con los restos de Aramburu, pese a su peso cercano a los cien kilogramos y su ubicación en el subsuelo de la bóveda. Aramburu fue nuevamente secuestrado, esta vez para negociarlo.

La negociación de muertos secuestrados

Los Montoneros intentaban retener los restos de Aramburu hasta asegurar la repatriación de los restos de Eva Perón,

El cuerpo embalsamado de Evita, enterrado durante catorce años con nombre falso en un cementerio de Milán, había sido exhumado en 1971 y llevado a la residencia de Juan Domingo Perón en Madrid.

secuestrados en 1955 durante el gobierno de Aramburu, que se oponía a la destrucción del cadáver. El cuerpo embalsamado de Evita, enterrado durante catorce años con nombre falso en un cementerio de Milán, había sido exhumado en 1971 y llevado a la residencia de Juan Domingo Perón en Madrid.

El gobierno de la viuda de Perón, Isabel, presidenta por poco menos de dos años entre 1974 y 1976, aceptó la negociación y el cadáver de Evita regresó, un año antes de cumplir dos décadas de un extraordinario periplo narrado por Tomás Eloy Martínez en la novela *Santa Evita*. Fue depositado junto al de Perón en una cripta en la residencia presidencial.

En 1976 un nuevo golpe militar devolvió a los militares al poder y a la

residencia presidencial. ¿Qué hacer con los célebres cadáveres de la cripta? Sobre todo, ¿qué hacer con los restos de Evita, que levantaba más pasiones que el general? Como la primera vez, se planteó deshacerse de ellos. En 1976 la familia de Eva pidió su traslado a la bóveda familiar en la Recoleta. Allí reposa desde entonces, a cinco metros de profundidad, para evitar nuevas profanaciones. Curiosamente descansa en el cementerio que tuvo fama de ser el camposanto de la oligarquía a la que ella tanto fustigó.

Un muerto sin manos

El más democrático cementerio de Chacarita recibió los restos del general Juan Domingo Perón. Fue depositado en el subsuelo, en un ataúd protegido por vidrio blindado de siete centímetros, con marco de acero, tapa cubierta con una plancha de metal y cuatro cerraduras, que se abrían cada una con tres llaves distintas.

Esas precauciones no impidieron que en 1987 violentaran la bóveda y el féretro. Cercenaron las manos del cuerpo embalsamado de Perón y se las robaron, junto con su gorra militar y su espada. Hasta hoy no ha trascendido con qué fin ni quienes fueron los autores. Las manos y los objetos no han aparecido.

El hecho permanece en el misterio y rodeado de otras muertes misteriosas: la del juez de la causa, en un accidente sospechoso; las de los tres principales in-

vestigadores policiales; la del custodio del cementerio, por una golpiza después de denunciar amenazas; y la de una mujer, que visitaba la tumba y se había presentado como testigo.

La historia y los hechos

Estos son los hechos históricos. ¿Cómo se enlazan para dar forma al tejido de la explicación historiográfica? ¿Cuáles elementos de la cultura política, o antropológica, han arropado estos hechos a lo largo de dos siglos? Todavía no hay respuestas. Si las hubiera. **FI**

María Elena González Deluca,

historiadora, individuo de número y directora de la Academia Nacional de la Historia (Venezuela).

PENSIONES EN VENEZUELA: UN NUEVO IMPUESTO PARA LAS EMPRESAS CON LA MAYOR CARGA FISCAL EN AMÉRICA LATINA

Adonai Hernández y José Manuel Puente

La nueva Ley de Protección de las Pensiones de Seguridad Social crea un impuesto adicional a las empresas venezolanas en un contexto de extrema presión fiscal. Inevitablemente, el consumidor pagará los costos.

EL GOBIERNO venezolano decretó una nueva carga tributaria para el sector privado. En efecto, el 8 de mayo de 2024 se publicó la nueva Ley de Protección de las Pensiones de Seguridad Social», que establece un impuesto adicional a las empresas para financiar un nuevo fondo de pensiones.

El impuesto será de nueve por ciento de la contribución total a los trabajadores (esto es, salario más bonificaciones). Este nuevo fondo de pensiones lo administrará el Estado y las empresas deberán pagar mensualmente el recién creado impuesto, con algunas excepciones a nuevos negocios a criterio de la Presidencia de la República. El nuevo impuesto, que solo lo pagarán las empresas privadas y no el sector público, se suma a una ya considerable exigencia fiscal sobre el sector privado.

La perspectiva académica puede aclarar el fundamento y la historia de este tipo de impuestos. Joseph E. Stiglitz, Premio Nobel de Economía, distingue dos tipos principales de impuestos: directos e indirectos. Los indirectos se encuentran básicamente en actividades como importaciones aduaneras y algunos consumos específicos. Por su parte, los impuestos directos se dividen en tres clases: sobre los ingresos de los individuos, sobre los ingresos de las sociedades y las cotizaciones a la seguridad social. El nuevo impuesto venezolano puede ubicarse en esta última clase de tributos directos: un porcentaje fijo de los salarios utilizado para financiar la seguridad social. En principio, todo tipo de impuesto, según Stiglitz, trae consigo efectos conductuales, financieros y organizativos, efectos en el equilibrio general y efectos del anuncio y la capitalización.

¿Cuál es la situación actual de las empresas venezolanas en relación con el pago de impuestos? Actualmente, las empresas pagan una tasa efectiva de cincuenta por ciento de impuestos sobre margen neto en obligaciones fiscales, la mayor de América Latina.

La nueva medida ha ocasionado efectos asociados a su anuncio por los voceros del gobierno. Generalmente, según Stiglitz, el anuncio del tratamiento fiscal de un activo repercute inmediatamente en su valor, debido a razones de oferta y demanda. Este principio puede extrapolarse a escenarios en los cuales el impuesto se destine a financiar seguridad social con fondos privados.

Adonai Hernández, fundador de la firma de consultoría gerencial Hernández & Villanueva.
José Manuel Puente, profesor titular del IESA y profesor asociado de IE University (España).

Efectos económicos de los impuestos

Conductuales	Trabajo, educación y jubilación; ahorro, inversión y asunción de riesgos; energía dedicada a evitar impuestos en lugar de crear riqueza; matrimonio y divorcio.
Financieros	Prestaciones en especies y estructura financiera de las empresas.
Organizativos	Sociedades anónimas frente a empresas no constituidas y entrelazamientos con efectos financiero.
Efectos en el equilibrio general	Efectos indirectos de impuestos cuya base tributaria es amplia, como los salarios o los intereses.
Efectos de anuncio y capitalización	Futuros impuestos sobre un activo reflejados («capitalizados») en el precio del activo cuando se anuncia el impuesto.

Fuente: Stiglitz, J. E. (2000). *La economía del sector público*. Antoni Bosch (p. 488).

Cada vez que se anuncia un nuevo tributo, las personas y las sociedades toman medidas para protegerse, mucho más en Venezuela, donde las empresas se encuentran en una situación operativa límite. Entre las reacciones más comunes de las empresas para reducir el impacto de un nuevo impuesto se encuentran el alza de los precios o el estancamiento de los salarios, medidas que afectan directamente al trabajador, al que, en teoría, en el caso de Venezuela, el nuevo impuesto de las pensiones pretende beneficiar. En consecuencia, los efectos de los impuestos no recaen realmente sobre el agente al que se le exige el pago (las empresas), sino que se trasladan a otro: el consumidor.

Otro tipo de efectos, según Stiglitz, es la influencia en el equilibrio general. ¿Por qué el gobierno decreta este tipo de medidas? La respuesta es sencilla: necesita dinero. Con el nuevo impuesto de las pensiones, el gobierno venezolano intenta incrementar sus fondos, aun cuando afecte al agente económico más perjudicado por la crisis económica: el ciudadano de a pie.

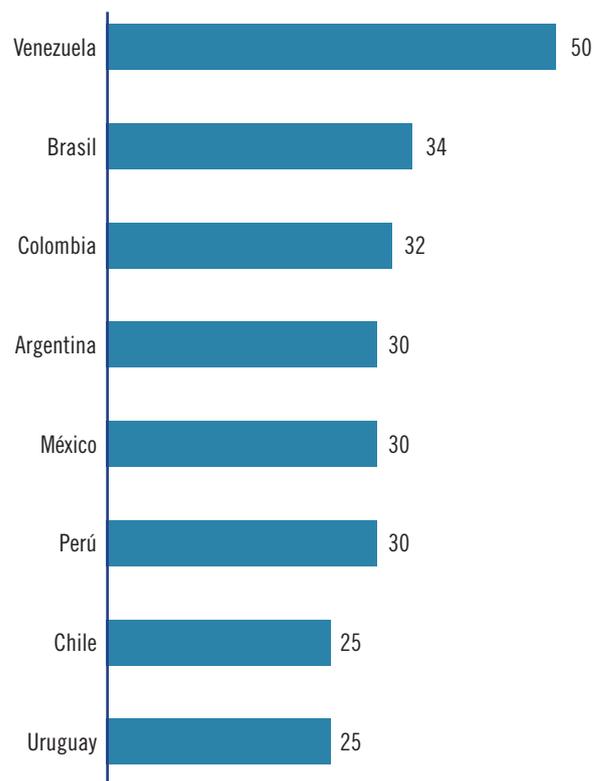
Otro gran efecto al que se refiere Stiglitz está vinculado con la conducta. El nuevo impuesto disminuirá el poder adquisitivo del consumidor venezolano. Esto, a su vez, ocasionará un cambio de conducta en las empresas, que deberán redefinir sus estrategias en un contexto de supervivencia financiera y fuerte presión fiscal. Además, las empresas buscarán la forma de ser más eficientes, al mismo tiempo que evitarán aumentar los salarios de sus empleados, pues ese aumento incrementaría la contribución al fondo de pensiones. Al igual que los individuos, las empresas modificarán su conducta y dedicarán su energía a evitar los efectos del nuevo impuesto, en vez de perseguir su fin último de crear riqueza.

El último gran efecto mencionado por Stiglitz es el organizativo. A medida que la carga fiscal se hace más exigente, las empresas no tienen incentivos para ser sociedades legales objeto de contribución tributaria. Esto fomenta la desaparición de negocios constituidos y aumenta la presencia de sectores informales. En consecuencia, el empresario retira su capital del mercado o muta a formas de negocio que perjudican el desarrollo del país.

El impuesto se destinará a financiar un nuevo fondo administrado por el gobierno. Sin políticas definidas para su

Tasa efectiva de impuestos sobre ingresos netos de empresas formales en América Latina

(porcentajes)



Fuente: Oliveros, A. R., Palacios, J. y Guzmán, A. (2023, 4 de septiembre). *Enfrentando a Goliat: el impacto de los impuestos municipales en las empresas*. Typing Business. <https://shorturl.at/PAHQy>.

administración, el Estado podría gestionar esos recursos con total libertad. Tampoco se ha aclarado, hasta ahora, si el nuevo impuesto sustituye al ya existente a las sociedades para lo relativo a la seguridad social de los trabajadores. En con-

Las empresas venezolanas pagan una tasa efectiva de cincuenta por ciento de impuestos sobre margen neto en obligaciones fiscales, la mayor de América Latina.

secuencia, el Estado podría recaudar simultáneamente dos contribuciones destinadas al mismo fin, con los efectos negativos financieros, económicos y sociales que esto supone.

Toda nueva carga fiscal directa pretende captar fondos para atender necesidades gubernamentales. Pero, a mediano y largo plazo, ocasiona distorsiones en la economía, debido a las múltiples reacciones de individuos y sociedades, desde la forma cómo se organizan hasta su conducta cotidiana.

Aunque la gestión gubernamental justifique este tipo de medidas con el fin último de beneficiar a las personas, los impuestos no permanecen inertes en la economía y su efecto se traslada finalmente al bolsillo del consumidor. Además, un impuesto adicional tiene un gran impacto en las empresas venezolanas, en su forma de existir y las diferentes medidas que deben adoptar para proteger su estabilidad, rentabilidad y supervivencia.

BODEGONES O SUPERMERCADOS: EN BUSCA DE LA MEJOR IMAGEN DE PRECIO

Parte de la decisión de compra del consumidor se basa en la «imagen de precio» que tiene de la tienda: la percepción subjetiva del valor, la imagen de recompensa, la percepción de precio justo y el formato de la tienda. Esta imagen se asocia con diferentes formatos, como los supermercados y los bodegones. ¿Se verifica esto en Venezuela?

Eugenia Csoban-Mirka,
Oscar Arellano
y Orelvis González

NO HAY DUDA de que el precio de un producto es determinante en la decisión de compra. Sin embargo, los consumidores también se basan en la «imagen de precio» que asocian a una tienda en particular. Esta imagen, a su vez, refleja la percepción subjetiva que los consumidores tienen sobre los precios del comercio.

La fijación de precios es una de las decisiones más importantes que ha de tomar el minorista. Afecta tanto sus ingresos como sus costos. Una buena estrategia de precios puede ayudar a atraer y retener clientes, aumentar su cuota de mercado, mejorar su imagen y diferenciarse de la competencia.

Una mala estrategia de precios puede tener efectos negativos, como reducir el margen de rentabilidad, causar guerras de precios, crear insatisfacción y desconfianza en los clientes y dañar la reputación del negocio. Por lo tanto, es fundamental que los minoristas analicen cuidadosamente los factores internos y externos que influyen en la fijación de precios y elijan la estrategia más adecuada para su negocio. Pero esto ya lo saben los minoristas.

Uno de los desafíos más importantes en el estudio de la fijación de precios es que difícilmente puede considerarse una variable objetiva, pues está muy influida por la percepción del consumidor.¹ Si bien el precio es fácilmente medible y comparable por ser objetivo, los consumidores no procesan la información de precio de una forma totalmente neutral, sino bajo el efecto de otros factores que en conjunto contribuyen a la construcción de una idea o representación, conocida como «imagen de precio».

Los primeros estudios sobre la percepción de precio del consumidor se centraron en productos individuales.² Pero los estudios posteriores han mostrado que la percepción de precio general sobre el lugar de compra no responde solo a factores racionales cuantitativos y objetivos.

Eugenia Csoban-Mirka, profesora del IESA.
Oscar Arellano y Orelvis González, egresados de la Maestría en Administración
de Empresas del IESA.

Comparación de imágenes de precio

(escala de veinte puntos)

	Valor-precio	Recompensa	Precio justo	Placer	Imagen general de precio
Supermercados	11,69	12,98	12,83	8,36	11,01
Bodegones	12,57	9,30	13,12	8,44	12,16

La imagen de precio es «el conjunto de emociones y creencias subjetivas (guardadas en la memoria del cliente)» que resultan en una evaluación global de los precios de una tienda.³ La imagen de precio de la tienda es un elemento multidimensional clave que interviene en la decisión de compra del consumidor y tiene consecuencias relevantes para la gerencia del minorista por dos razones principales: 1) el precio constituye uno de los elementos más importantes en la estrategia de cualquier comerciante, si se considera que para este sector los elementos de diferenciación difícilmente se consiguen en el producto por sí mismo; y 2) contar con una imagen de precio favorable puede aumentar las ganancias, en vista de la relación hipotética entre imagen de precio e intención de recompra.⁴

Evaluar el impacto de la imagen de precio de la tienda ha llevado a los investigadores a comparar la imagen de precio entre diferentes formatos de tiendas. Los minoristas pueden elegir diferentes formas de presentar y vender los productos para influir sobre la percepción de precio del consumidor. Diseño, ubicación, oferta y atención al cliente son algunos de los factores que permiten diferenciar formatos de tiendas de acuerdo con las elecciones que tomen, principalmente, en cuanto a precio y entrega de servicios pensados para ofrecer beneficios esperados por diferentes tipos de consumidores u ocasiones de consumo.⁵

Ofrecer productos en diferentes formatos de tiendas es una estrategia que los minoristas pueden utilizar no solo para captar distintos segmentos de clientes y satisfacer distintas necesidades, sino también para que los consumidores vean estos formatos de formas distintas. Las imágenes de precios que se forma un consumidor de un supermercado, una tienda de descuentos y un bodegón, por ejemplo, deberían ser distintos e influir de modo diferente en su conducta.

La experimentación con distintos tipos de tiendas que atraigan a diferentes grupos de clientes es una forma habitual de innovar. Por eso es frecuente ver marcas paraguas de comercios minoristas que tienen varias extensiones con distintas combinaciones de mercadeo con fines específicos. Como el precio se percibe de manera subjetiva y depende del contexto, estas diferencias pueden influir en la percepción de los consumidores acerca del precio.⁶

Competencia minorista en el caso venezolano: supermercados y bodegones

Venezuela, a pesar de la complejidad económica, política y social en la que se encuentra, no está exenta de las dinámicas competitivas entre minoristas. En los últimos años, ante algunas reformas económicas introducidas por el gobierno, el formato más tradicional —supermercado— se ha enfrentado a la aparición de otros formatos, especialmente los llamados «bodegones», que se han convertido en un factor importante en el diseño de la estrategia de precio.

La proliferación de este formato de tienda adquirió mayor fuerza con la «desregularización» económica iniciada por el gobierno durante la pandemia reciente de la covid-19, y es una de las muestras más visibles de los cambios en la economía de Venezuela. Mientras que los supermercados son tiendas de autoservicio con una amplia gama de alimentos y otros productos, diferenciadas por departamentos con mer-

Al indagar acerca de la recompra —la probabilidad de recomendar el establecimiento, si seguirían comprando en los próximos años y si animarían a amigos y familiares a comprar en estas tiendas— los resultados dan una ligera ventaja a los bodegones en comparación con los supermercados.

cancia a granel y muchas veces con una promesa de precios bajos en productos o marcas nacionales, los bodegones se caracterizan por centrarse en la oferta de artículos principalmente importados, aunque también nacionales, en su mayoría del rubro de alimentos y bebidas: una oferta que compete con la de los supermercados.

Los bodegones comenzaron como tiendas pequeñas que vendían productos importados y fueron expandiéndose hasta convertirse en grandes supermercados de lujo donde se puede encontrar de todo. Sin embargo, la aparición de este formato de tienda no resuelve el acceso a bienes para la mayoría de los venezolanos, quienes obtienen muy pocos ingresos.⁷

Inicialmente los bodegones resultaron una respuesta ante la escasez y estaban muy desregularizados. En julio de 2023 cambia un poco este panorama con la introducción de algunas políticas aduaneras que pueden perjudicar la dinámica competitiva de precio en los bodegones y dar mayor ventaja competitiva a los que cuentan con mejor estructura y antigüedad, lo que aumentaría su credibilidad de cara a los compradores.

En este contexto venezolano, caracterizado usualmente como complejo, incierto y cambiante, la pregunta es si los consumidores distinguen realmente entre los supermercados y los bodegones que han aparecido en la escena. Parte de la decisión de compra del consumidor se basa en la imagen de precio que tienen de la tienda y esta imagen se asocia con diferentes formatos, como son los supermercados y los bodegones. ¿Se verifica esto en Venezuela?

A continuación se presenta un estudio sobre la imagen general de precio de tienda y su impacto sobre la intención de recompra. El estudio se realizó entre consumidores de, por un lado, una cadena de supermercados con larga trayectoria y varias sucursales en la Gran Caracas que ofrece una amplia gama de productos (alimentos frescos, abarrotes, artículos de limpieza, productos de cuidado personal) y, por el otro, dos tiendas que cumplen con el formato de bodegón, se encuentran también en Caracas y ofrecen una amplia selección de productos *gourmet* (vinos, quesos, embutidos, jamones, aceites, pastas y conservas) y otros servicios como heladería y cafetería. Los resultados, que deben considerarse una aproximación exploratoria, se refieren a las respuestas de 146 clientes de supermercados y 63 clientes de los bodegones.

Imágenes de precios de supermercados y bodegones

Se compararon cuatro dimensiones de la imagen de precio y una medida adicional de imagen general de precio entre su-

permercados y los bodegones. Las dimensiones corresponden a imagen de valor, recompensa, precio justo y placer de precio.⁸ Los consumidores evaluaron cada una de estas dimensiones sobre una escala de veinte puntos; adicionalmente, indicaron su intención de volver a comprar en estas tiendas. Una primera visión de los resultados indica que los consumidores no tienen una valoración muy positiva de ninguna de las dimensiones de precio exploradas ni establecen grandes diferencias entre los formatos de tiendas evaluados.

Las dimensiones de la imagen de precio

La dimensión valor-precio es la evaluación que realiza el consumidor sobre la relación entre lo que entrega (sacrificios como tiempo, esfuerzo y dinero) y lo que recibe (beneficios) de un producto o servicio. Los clientes de bodegones tienen una percepción ligeramente más positiva de esta dimensión que la de los compradores de supermercados, lo cual puede estar asociado a la naturaleza mayoritaria de productos importados en los bodegones que puede influir en la percepción de valor (por calidad y reputación) de los productos ofrecidos. Así, la percepción del comprador es que maximiza el valor del dinero que gasta, debido a una asociación con una imagen de precios bajos.

Durante el proceso de compra, el consumidor toma en consideración la totalidad de los elementos intercambiados a cambio de sus sacrificios —monetarios o no— y en ese proceso se forma la imagen de recompensa cuando incorpora beneficios, descuentos u otros incentivos. Esta imagen se ve afectada por programas de lealtad o membresía que pueden utilizarse para potenciar los efectos positivos de la imagen de precio sin afectar directamente la estrategia de precio. Los valores obtenidos muestran una imagen más positiva del supermercado evaluado en esta dimensión, con la mayor diferencia

El supermercado ha sabido beneficiarse de la aplicación de políticas de descuento, incentivos y en general estímulos de recompensa a sus clientes regulares, más de lo que los bodegones lo han hecho hasta el momento.

de todas las dimensiones evaluadas. Esto parece indicar que el supermercado ha sabido beneficiarse de la aplicación de políticas de descuento, incentivos y, en general, estímulos de recompensa a sus clientes regulares, más de lo que los bodegones lo han hecho hasta el momento.

Los comercios evaluados comparten una imagen de precio justo similar, tal como lo revelan los valores para esta dimensión, con una pequeña diferencia a favor de los bodegones. Los consumidores construyen la imagen de precio justo a partir de la comparación de los precios entre diferentes tien-

Los clientes de bodegones tienen una percepción ligeramente más positiva de la dimensión valor-precio —la relación entre lo que entregan (sacrificios como tiempo, esfuerzo y dinero) y lo que reciben de un producto o servicio—.

das, en términos de lo racional, aceptable o justificable que los consideren. Los consumidores suelen tener expectativas comparativas y, cuando los resultados coinciden o superan sus expectativas, se forman actitudes positivas hacia el minorista favorecido. Cuando el consumidor considera que el precio es justo está considerando, asimismo, que el valor del producto supera los costos incurridos.

La imagen de placer se vincula con la emoción que genera el nivel general de precios en el consumidor: emociones positivas (como sorpresa, alegría o entusiasmo) o negativas (como rabia, frustración o tristeza). Se supone que las emociones positivas afectan los patrones de compra a largo plazo (es decir, la recompra) y la tendencia de los consumidores a recomendar las tiendas minoristas a otras personas. En general, los consumidores no asocian los precios de los productos en los supermercados y bodegones con emociones positivas como placer o disfrute. Esta percepción es ligeramente más favorable en los bodegones, pero en ambos casos sigue siendo baja. Esto sugiere que el precio tiene un impacto débil en las emociones de los consumidores y, por lo tanto, es poco probable que influya significativamente en sus patrones de compra a largo plazo.

Se incluyó una valoración general de imagen del precio de la tienda que se considera independiente de las dimensiones anteriores⁸ y se focaliza en el atractivo de los precios de los productos (cuán razonables resultan y cómo se comparan con los de otras tiendas). Aun cuando no hay diferencias muy importantes, se encontró una imagen general de precio más alta para los bodegones: los clientes tienen una evaluación global favorable, construida a partir de emociones y creencias positivas acerca de estos comercios.

Al indagar acerca de la recompra —la probabilidad de recomendar el establecimiento, si seguirían comprando en los próximos años y si animarían a amigos y familiares a comprar en estas tiendas— los resultados dan una ligera ventaja a los bodegones (15,17 puntos) en comparación con los supermercados (14,86). Esta ventaja se debería a una imagen general de precio ligeramente superior.

¿Pueden los minoristas influir en esta imagen subjetiva?

El precio, en su definición más amplia, no se limita a la cantidad de dinero que un consumidor entrega a cambio de un producto o servicio.⁹ Representa el valor total percibido que

recibe a cambio de su inversión. Por ello, la estrategia de precio se convierte en una decisión crucial para cualquier empresa, porque define la rentabilidad y la imagen que proyecta en el mercado.

Las estrategias de fijación de precios constituyen una compleja decisión y se conocen diferentes modalidades, las cuales dependen en gran medida del posicionamiento de la marca. Sin embargo, uno de los principales desafíos es la dificultad para considerar el precio una variable objetiva, pues está fuertemente influida por la percepción del consumidor.

La imagen general de precio de una tienda es un factor determinante de la recompra que refleja la voluntad del consumidor de volver a comprar y le da la oportunidad al minorista de ajustar su imagen de precio a partir del conocimiento de cómo se percibe su tienda, y lograr así lealtad y fidelización. Conocer sobre la construcción de imagen del consumidor es fundamental para que la gerencia de una cadena minorista tome decisiones estratégicas de precios que impulsen la recompra en sus consumidores.

El estudio de la imagen de precio presenta un reto considerable debido a la complejidad de su análisis. En su evaluación puede surgir una brecha entre el precio objetivo (fijado por la empresa) y el precio percibido (interpretación del consumidor) y esta brecha puede producir sentimientos positivos o negativos hacia la tienda minorista. El primer paso es conocer para luego intervenir.

Un supermercado o un bodegón podrían mejorar la imagen de valor-precio si enfatiza la calidad y el valor de los productos y destaca las características únicas y los beneficios que justifican el precio. También podrían reforzar programas de fidelización y membresía, como descuentos, beneficios exclusivos o acceso a experiencias memorables. No hay que olvidar la comparación de los precios con los de la competencia para ajustar los propios, y diseñar un ambiente de compra agradable que invite a los consumidores a explorar y disfrutar de la experiencia de compra. Estos cambios beneficiarán su imagen general de precio. Nada de esto es muy nuevo. Pero, ¿hasta dónde se ha puesto en práctica? 

NOTAS

- Koschmann, A. e Isaac, M. S. (2018). Retailer categorization: How store-format price image influences expected prices and consumer choices. *Journal of Retailing*, 94(4), 364-379. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.08.001>.
- D'Andrea, G., Schleicher, M. y Lunardini, F. (2006). The role of promotions and other factors affecting overall store price image in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(9), 688-700. <https://doi.org/10.1108/09590550610683201>.
- Zielke, S. (2010). How price image dimensions influence shopping intentions for different store formats. *European Journal of Marketing*, 44(6), 748-770. <https://doi.org/10.1108/03090561011032702>, p. 299.
- Koschmann e Isaac (2018).
- Gonzalez-Benito, O., Munoz-Gallego, P. A. y Kopalle, P. K. (2005). Asymmetric competition in retail store formats: Evaluating inter-and intra-format spatial effects. *Journal of Retailing*, 81(1), 59-73. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.01.004>.
- Koschmann e Isaac (2018).
- Bermúdez, A. (2022, 13 de junio). *5 señales de la recuperación de la economía de Venezuela (y sus límites)*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-61728010>.
- Chang, S. H. y Wang, K. Y. (2014). Investigating the antecedents and consequences of an overall store price image in retail settings. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(3), 299-314. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220305>.
- Zielke, S. (2006). Measurement of retailers' price images with a multiple-item scale. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(3), 297-316. <https://doi.org/10.1080/09593960600696990>.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Pearson Prentice Hall.

Hay más interés en invertir en Venezuela, aunque la cautela manda

VIRGILIO ARMAS ■ Editor asociado de *Debates IESA*

Venezuela recibió una minúscula parte de los 15.500 millones de dólares de capital privado invertidos en América Latina en 2023. No obstante, desde 2020 en Venezuela se advierte cierta actividad inversionista en compras de empresas en marcha y apuestas por empresas emergentes. Para quienes promueven la inversión privada, uno de los retos es proveer información sobre las oportunidades de negocios en el país.

AL MENOS 162 millones de dólares se invirtieron en Venezuela en iniciativas de capital privado entre 2017 y 2023. Ejemplos de estas inversiones son la adquisición de Directv Venezuela por el fondo de inversión Scale Capital, con sede en Chile, la aparición de servicios de envíos y traslados como Ridery o Yummy, o la compra de edificios emblemáticos como la sede de la multinacional Procter & Gamble en Caracas.

Son pocos los montos y las transacciones, si se comparan, no ya con economías como Estados Unidos, sino con cualquier país latinoamericano. Pero son suficientes para decir que algo está ocurriendo en Venezuela.

La cantidad de fondos de capital privado que han invertido en el país, o están pensando hacerlo, es minúscula, comparada incluso con países como Guatemala y la República Dominicana, cuyas economías eran, hace una década, más pequeñas que la de Venezuela. Lo positivo es que hoy hay más interés en invertir en el país que hace cinco años.

¿Qué es el capital privado?

Los fondos de capital privado son organizaciones que administran el dinero de terceros para adquirir empresas. La inversión en empresas en marcha se conoce como actividades de capital de inversión, capital accionario o *private equity*, en inglés, mientras que los fondos de capital de riesgo (*venture capital*) apuestan por empresas emergentes (*startups*): compañías en fases tempranas que explotan negocios novedosos y cuyo éxito está en período de prueba.

En el caso de una compañía consolidada, el fondo de capital privado emite bonos, y con esa deuda adquiere la empresa objetivo. Una vez que toma el control de la empresa, mejora sus operaciones, paga su deuda y, pasado un tiempo (entre ocho y diez años), la vende a un precio mayor.

Para el capital de riesgo la apuesta es mayor, pues la empresa en gestación puede pasar años sin obtener ingresos. Un ejemplo es Amazon en sus años iniciales (fue fundada por Jeff Bezos en

Inversiones más importantes de capital de riesgo en Venezuela (2020-julio 2023)

(millones de dólares)

Fecha	Empresa	Sector	Inversionista	Valor
Jul-23	La Wawa	Transporte	n. d.	2,0
Ene-23	Folionet	Tecnofinanzas (<i>fintechs</i>)	n. d.	5,4
Sep-22	Ubii Pagos	Tecnofinanzas (<i>fintechs</i>)	n. d.	4,5
Jun-22	Yummy	Transporte, logística y comercio	Y Combinator Continuity Fund, WIND Ventures, Soma Capital, JAM Fund, Ethos VC, Anthos Capital	47,0
Oct-21	Yummy	Transporte, logística y comercio	Trajectory Ventures, JAM Fund, Anthos Capital	26,9
Jul-21	Asistensi	Seguros médicos	468 Capital, Nazca Ventures, Alma Mundi Ventures	10,5
Jun-21	Yummy	Transporte, logística y comercio	Jam Fund, Y Combinator, Trajectory Ventures, Soma Capital, Simma Capital y 17 inversionistas más	4,5
Dic-20	Asistensi	Tecnoseguros (<i>insurtechs</i>)	Nazca Ventures, Alma Mundi Ventures	3,0

Fuente: Venecápital (2023, diciembre): *Operaciones de capital de riesgo en Venezuela*. Informe inédito.

Inversiones de capital privado en empresas en marcha en Venezuela, 2018-2023

(millones de dólares)

Fecha del anuncio	Empresa	Sector	Comprador	Valor
Mar-21	Pinturas Corimón	Químico, manufactura	3B1 Guacamaya Fund	30
Ago-19	Seguros Caracas	Seguros	Family Office Inversiones Benjamín	20
Dic-21	Laboratorios Elmor	Farmacéutico, manufactura	Miranda Capital Partners	n. d.
Dic-21	Laboratorios Calox	Farmacéutico, manufactura	3B1 Guacamaya Fund	n. d.
Jun-21	Edificios de P&G y Bristol-Myers	Bienes raíces	Grupo V6	n. d.
Nov-20	Cargill Venezuela	Alimentos, manufactura	Phoenix Global Investment	n. d.
Ago-20	Directv Venezuela	Telecomunicaciones, entretenimiento	Scale Capital	n. d.
Mar-18	Iveco Venezuela	Manufactura, automotriz	Miranda Capital Partners	n. d.

Fuente: Venecápital (2023, agosto). *Operaciones de capital de inversión en Venezuela*. Trabajo inédito.

1994). En 1999, en el programa de televisión *The Tonight Show*, el presentador Jay Leno le preguntó a Bezos: «Hay algo que no entiendo. La compañía vale miles de millones, pero cada año pierde más dinero». «Así es —respondió Bezos—. Parece una nueva matemática, ¿verdad? Somos una empresa famosa por no ser rentable y estamos invirtiendo en el futuro. No es algo inusual. Lo que sorprende de Amazon es la escala a la que lo estamos haciendo».¹ Gigantes como Facebook, Amazon, Apple o Google fueron en sus inicios pequeños negocios cuyo futuro era inseguro.

El capital de riesgo ha sido clave en el dinamismo de las economías desarrolladas. «En Estados Unidos, el capital de riesgo no representa más de uno por ciento de la inversión total. Pero cuando esas empresas crecen y salen a bolsa son las empresas más valiosas», afirma Carlos Navarro, profesor de finanzas del IESA.

¿Cuánto es crecer? Según Paul Graham, una buena tasa de crecimiento de los ingresos brutos (no de las ganancias) de una empresa emergente es de cinco a siete por ciento *semanal*.² Graham es uno de los fundadores de Y Combinator, un fondo de capital semilla (el capital que se invierte en la fase más temprana de una empresa, cuando es prácticamente una aspiración) que ha invertido en más de 5.000 empresas (entre ellas la venezolana Yummy) que, en conjunto, valen 600.000 millones de dólares.³

¿En cuáles empresas se ha invertido en Venezuela?

En lo que respecta a capital de riesgo, Yummy, La Wawa, Ridery, Asistensi y Cashea están entre las quince empresas emergentes que han recibido al menos 112 millones de dólares desde 2020. La característica común de estas empresas es que emplean intensamente tecnología digital en sus negocios: traslados de personas, envíos a domicilio, servicios médicos, créditos al consumo o inversiones en los mercados bursátiles. Otros cincuenta millones de dólares se invirtieron en empresas consolidadas y con negocios en marcha (capital de inversión), tales como Cargill de Venezuela o Laboratorios Elmor.

Las cifras son de Venecápital, una asociación sin fines de lucro fundada en 2021 que promueve las actividades de capital privado en Venezuela. Esta asociación, con 110 miembros, agrupa a fondos de capital privado, inversionistas individuales, bancos de inversión, oficinas de familia, académicos y prestadores de servicios. «También tenemos “embajadores”, que son

personas clave en el sector de las finanzas y las inversiones que viven fuera de Venezuela y que promueven al país como destino de inversión», afirma su directora ejecutiva, María Fernanda Pacheco, en entrevista para *Debates IESA*.

Los datos de Venecápital aportan una aproximación a la realidad, pues los fondos de capital privado no suelen revelar en qué negocios invierten su dinero ni cuánto. Quienes venden tampoco suelen dar información. Las fuentes son indirectas y se depende en gran parte de lo que los inversionistas estén dispuestos a revelar y lo que las empresas que recopilan información sobre negocios (como Crunchbase y Tracxn, ambas en Estados Unidos) puedan conseguir. «Hay empresas venezolanas que sabemos que han recibido dinero, pero no conocemos el *ticket*», afirma José Wever, investigador de Venecápital (en la terminología del capital privado, un *ticket* es el monto invertido en una transacción).

Los cincuenta millones de dólares invertidos en Venezuela desde 2018 en empresas en marcha corresponden solo a la adquisición de acciones de Corimón (fabricación y venta de pinturas) y Seguros Caracas. De otras inversiones solo se conoce el inversionista y la empresa adquirida, pero no el monto de la transacción. Tal es el caso de la compra del laboratorio farmacéutico Elmor y de la ensambladora de autobuses y vehículos de carga Iveco por parte de Miranda Capital Partners, con sede en Caracas. En total, Venecápital tiene registradas ocho empresas en las que hubo inversión de capital entre 2019 y 2023. La misma imprecisión sobre los montos invertidos existe en lo que respecta a las empresas emergentes.

Mención aparte merece lo sucedido en el mundo de las fusiones y adquisiciones (la compra de una empresa por otra). Entre 2016 y 2023, Venecápital reporta catorce operaciones por 5.099 millones de dólares. Esta cifra es muy superior a los 112 millones de capital de riesgo o a los 50 millones de capital privado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que incluye 3.900 millones de la adquisición, por parte de Rosneftgaz (una empresa tenedora de acciones propiedad del gobierno de Rusia), de la participación de la también rusa Rosneft en cinco empresas petroleras mixtas en Venezuela (entre ellas Petromonagas), lo cual puede considerarse un enroque con el objetivo geopolítico de proteger las inversiones rusas en Venezuela.

Operaciones más importantes de fusiones y adquisiciones en Venezuela (2016-julio 2023)

(millones de dólares)

Fecha del anuncio	Empresa	Sector	Comprador	Valor
Mar-16	General Mills	Alimentos, manufactura	Lengfeld Inc	n. d.
Oct-16	PetroDelta	Petróleo	Delta Petroleum NV	200
Sep-18	Pirelli Venezuela	Manufactura	Sommers International	n. d.
Oct-18	Shell (Petroregional del Lago)	Petróleo	Maurel & Prom	70
Oct-19	Grupo Vinsa	Seguridad	Amarante International	n. d.
Dic-19	Quimicolor	Químicos	Grupo Landa	n. d.
Mar-20	Rosneft (Petromonagas, Petroperijá, Boquerón, Petromiranda y Petrovictoria)	Petróleo	Rosneftegaz	3.900
Jul-21	Citibank	Banca	Banco Nacional de Crédito	n. d.
Jul-21	Albatros Airlines	Aerolíneas	Nella Linhas Aéreas	100
Oct-21	Inpex (Gas Guárico y Petroguárico)	Petróleo	Sucre Energy Group	n. d.
Jun-22	Banco Occidental de Descuento	Banca	Banco Nacional de Crédito	104
Oct-22	Ron Diplomático	Licores, manufactura	Brown-Forman Corporation	725
Dic-22	Laboratorios Vargas	Farmacéutico, manufactura	Valmorca	n. d.
May-23	Pollos Arturo's	Alimentos	Grupo Maralac	n. d.

Fuente: Venecápital (2023). *Operaciones de fusiones y adquisiciones corporativas en Venezuela*. Trabajo inédito.

Al restar la operación rusa, quedan casi 1.200 millones de dólares en inversiones, de los cuales el monto mayor corresponde a la adquisición, por 725 millones de dólares, de Ron Diplomático por parte de Brown-Forman Corporation, la empresa estadounidense dueña de marcas famosas de bebidas alcohólicas como Jack Daniel's y Old Forester. Del resto de las operaciones de adquisición no se tiene información sobre los montos.

Dada la falta de datos, ¿a cuánto montan realmente las inversiones realizadas en los últimos cinco años en todas las modalidades (empresas en marcha, emergentes, fusiones y adquisiciones)? ¿Al doble, al triple de lo reportado?

Un escenario (relativamente) propicio para la inversión

Entre 2019 y 2022, la dolarización, el fin del control de precios y un nuevo discurso del gobierno, más favorable al sector privado, coincidieron para llamar la atención de los inversionistas.

A partir de 2019, los hasta entonces vacíos estantes de los comercios se llenaron gradualmente de productos —sobre todo, importados— y nuevas tiendas, «bodegones» y restaurantes aparecieron, principalmente en las grandes ciudades. El confinamiento impuesto por la covid-19 fue un acelerador para Yummy o Ridery, las nuevas empresas de envíos y traslados que atienden las más diversas demandas de productos y servicios con aplicaciones para celulares. La mejora del ambiente también propició la aparición de empresas como Cashea (crédito al consumo), Ubii Pagos (puntos de venta), Pídelo (créditos para

microempresas de sectores populares) y Folionet (una aplicación para invertir en los mercados de capitales).

La mayor parte de las inversiones de capital de riesgo ocurrió en 2021 y 2022 (97 millones de 112 millones de dólares), según Venecápital. En esos dos años, la inversión promedio (o *ticket*) fue 8,8 millones de dólares. El gran receptor de estos fondos fue Yummy, con más de 78 millones de dólares. Según Vicente Zavarce, uno de sus fundadores, solo el 1,8 por ciento de los fondos de esta empresa emergente lo aportaron inversionistas venezolanos.⁴

¿Cuánto ha recibido Ridery, su más cercano competidor? No existe información pública al respecto. En noviembre de 2021, el venezolano Grupo Fivenca adquirió una «importante participación» en Ridery, pero no reveló el monto de la transacción.⁵ En diciembre de 2022, Fivenca invirtió en Suplymos, una empresa que emplea tecnología digital para distribuir productos de consumo masivo a pequeños comercios.⁶ En diciembre de 2023, Ridery lanzó el fondo de inversión Venezuela Mobility Ventures. Su objetivo es acercar a inversionistas y empresas emergentes en diversos negocios del sector de la movilidad, como transporte de carga, compra y venta de vehículos usados, transporte público, viajes compartidos o servicios automotrices (su página web indica que hay más de cien empresas inscritas).

«La reducción de la inflación ha sido también un factor que ha hecho que algunos inversionistas se fijen en Venezuela», sostiene José Wever. «Además, las pasarelas de pago [los



Freddy Collins / UNSPLASH

servicios de pago por celular que los bancos en Venezuela ofrecen desde 2017] facilitaron mucho las transacciones».

Para Carlos Navarro, la dolarización ha sido la clave: «Con la dolarización *de facto*, si alguien invirtió dólares, sabe que va a recibir dólares. No es como antes, cuando las ganancias eran en bolívares a un tipo de cambio oficial». En 2018 la Asamblea Constituyente derogó la Ley del Régimen Cambiario y sus Ilícitos, lo que ha facilitado la libre conversión de bolívares a dólares y su transferencia al exterior. Atrás quedaron los años en los que las empresas acumularon grandes utilidades en bolívares que no pudieron cambiar a dólares y que forzaron a las multinacionales a excluir de su contabilidad global a sus filiales en Venezuela.⁷

Las oportunidades que Venezuela podría aprovechar

Desde 2017, 42 fondos de capital privado han invertido en Venezuela, ocho registrados en el país y 34 en el exterior (24 en Estados Unidos). Sin embargo, esta distinción no es precisa, pues si un fondo está registrado fuera de Venezuela no implica que quienes invierten su dinero en él sean también extranjeros. «La mayoría de los fondos de capital que están afuera y que invierten en Venezuela tienen un componente importante de capital de venezolanos», dice Jean Itriago, secretario de Venecápital. En esto tiene mucho que ver la seguridad jurídica y financiera que encuentran los inversionistas en países como Estados Unidos y, en menor medida, algunos de América Latina.

Un ejemplo de fondo de capital creado por venezolanos en el exterior es 3B1 Guacamaya Fund, registrado en Miami en 2019. En 2021, 3B1 Guacamaya Fund había recaudado 200 millones de dólares,⁸ y con ellos adquirió por treinta millones de dólares el sesenta por ciento de las acciones de Corimón.⁹

En el mismo año también adquirió Laboratorios Calox, aunque se desconoce el monto del *ticket*.

«Registrar un fondo de capital en Venezuela o en el exterior depende también del tipo de inversión. Si se trata de invertir en un promotor inmobiliario en Venezuela, es más fácil colocar el dinero en la compañía del promotor», sostiene Itriago. «En el caso de capital de riesgo lo común es que el emprendedor haga la búsqueda de capital en fondos registrados fuera del país».

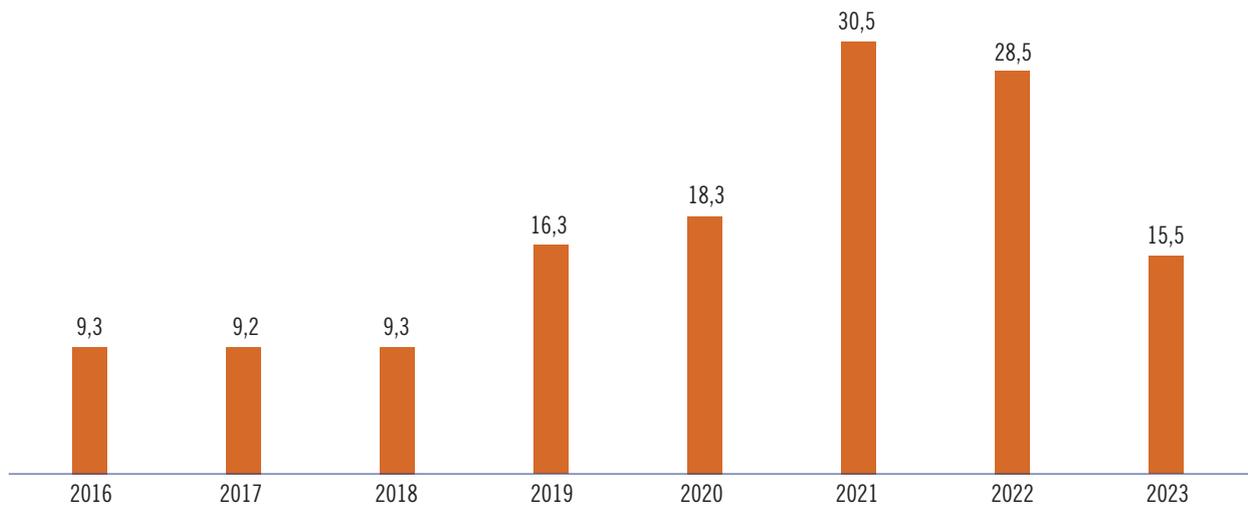
¿Cómo interpretar los, por lo menos, 162 millones de dólares invertidos en Venezuela entre 2018 y 2023, tanto en capital de inversión como en capital de riesgo? Por un lado, que entre los inversionistas hay cierto interés por Venezuela, si se compara con el desmantelamiento empresarial durante la debacle económica que siguió a 2014. Por el otro, que el capital actúa con extrema cautela en el país.

Para poner las cosas en perspectiva, en 2023 en América Latina se colocaron 15.500 millones de dólares en inversiones de capital privado (que incluyen capital de riesgo, capital de inversión, deuda privada, e inversiones en infraestructura y recursos naturales), según la Asociación de Capital Privado de América Latina (Lavca, por su sigla en inglés). Y 2023 no fue un buen año, si se compara con 2021, cuando las inversiones alcanzaron 30.500 millones de dólares. Además, en 2023 los fondos de inversión especializados en proyectos en América Latina recaudaron 10.100 millones de dólares entre inversionistas, también según la Lavca.

En materia de capital de riesgo, en 2023 se invirtieron 4.000 millones de dólares en la región, con un máximo de 16.000 millones en 2021. Estas son cifras astronómicas comparadas con las venezolanas, que muestran la magnitud de las oportunidades que el país podría aprovechar. Al menos

Inversiones de capital privado en América Latina 2016-2023

(miles de millones de dólares)



Nota: incluye capital de riesgo, capital de inversión, deuda privada e inversiones en infraestructura y recursos naturales.

Fuente: Association for Private Capital Investment in Latin America: *2024 LAVCA Industry data & analysis (key takeaways)*. <https://www.lavca.org/research/2024-lavca-industry-data-analysis/>

por ahora, Venezuela aparece solo tímidamente en el mapa de los flujos mundiales de capital privado.

Uno de los atractivos de invertir en Venezuela es que los activos están subutilizados; las fábricas, por ejemplo, operan al mínimo de su capacidad instalada. La expectativa de un inversionista es que la economía venezolana mejore en los próximos años y que, en consecuencia, la reactivación de esas empresas aumente su valor. Para un fondo de capital privado, vender una empresa y obtener una ganancia equivalente a varias veces el monto de la compra es una operación que solo es posible en pocos lugares del planeta.

Estas expectativas positivas se basan en las potencialidades del país. «No sabemos cómo estará la economía venezolana en el futuro, pero sí sabemos en dónde estuvo», dice Rodrigo Naranjo Escovar, socio director del banco de inversión VIPCcapital, en referencia a que Venezuela llegó a tener el mayor producto interno bruto por persona de América Latina. Además, Venezuela posee una aún importante infraestructura (centrales hidroeléctricas, autopistas, aeropuertos) construida durante décadas gracias a los ingresos petroleros. De manera que, en este sentido, el país no tiene que comenzar de cero (la red vial, por ejemplo, es de las mejores de América Latina, según un reporte del Fondo Monetario Internacional publicado en 2022).¹⁰

¿Podría mejorar el atractivo de Venezuela? Según Jean Itriago, mucho depende de dar a conocer el país a los inversionistas: «Venezuela carece de información sistemática sobre oportunidades de negocios que pueda presentarse a emprendedores, fondos de capital privado y bancos de inversión». En este sentido, Venecápital se ha esforzado en producir esa información y ha participado en varias ferias de capital privado organizadas en ciudades de Estados Unidos y América Latina. También ha estrechado lazos con otras asociaciones de capital privado en América Latina.

El objetivo es que más inversionistas se fijen en Venezuela. «Los fondos de capital privado que están mirando a Venezuela son unos «Indiana Jones»: son gente muy sofisticada, muy técnica, pero lo suficientemente valiente para

meterse en países tan complejos como Venezuela», sostiene Rodrigo Naranjo Escovar.

La aspiración es a que, además de los Indiana Jones, lleguen también otros tipos de inversionistas, más conservadores, entre ellos las grandes multinacionales que compran empresas para ampliar su mercado o integrarse verticalmente. «Para que lleguen inversionistas tradicionales, más conservadores, falta bastante. Antes vamos a ver más inversionistas venezolanos y latinoamericanos, que son más tolerantes a riesgos relativamente altos como el nuestro», concluye Naranjo Escovar. **RI**

NOTAS

- 1 Economic Archive (2023, 11 de diciembre). *Jeff Bezos on The Jay Leno Show / 1999* (video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=0HijXb8558o>.
- 2 Graham, P. (2012, septiembre). *Startup=growth*. <https://www.paulgraham.com/growth.html#f6n>.
- 3 Y Combinator (s. f.). *Startup directory*. <https://www.ycombinator.com/companies/>.
- 4 Hidalgo, E. (2024, 18 de abril). Para el fundador de Yummy, «Venezuela es un tremendo mercado emergente». *Debates IESA*. <https://www.debatesiesa.com/para-el-fundador-de-yummy-venezuela-es-un-tremendo-mercado-emergente/>.
- 5 González, K. (2021, 25 de noviembre). Grupo Fivenca adquiere importante participación en Ridery, la app de movilidad líder en Venezuela. *El Nacional*. <https://www.elnacional.com/empresas-productos/grupo-fivenca-adquiere-importante-participacion-en-ridery-la-app-de-movilidad-lider-en-venezuela/>.
- 6 Bolsa de Valores de Caracas (2022, 1 de diciembre). *Grupo Fivenca adquiere una participación en Suplymos*. <https://www.bolsadecaracas.com/grupo-fivenca-adquiere-una-participacion-en-suplymos/>.
- 7 Jaramillo, C. y Ortiz, N. (2016, 24 de noviembre). «Desconsolidar»: una respuesta de las multinacionales a un entorno económico hostil. *Debates IESA*. <https://www.debatesiesa.com/desconsolidar-una-respuesta-de-las-multinacionales-a-un-entorno-economico-hostil/>.
- 8 Laya, P. y Yapur, N. (2021, 22 de marzo). *Los Cisneros vuelven en busca de activos baratos en Venezuela*. Bloomberg en línea. <https://www.bloomberglia.com/2021/07/14/los-cisneros-vuelven-en-busca-de-activos-baratos-en-venezuela/>.
- 9 Pons, C. y Armas, M. (2021, 7 de mayo). *Fondos buscan invertir en empresas de Venezuela con la esperanza de que Biden alivie sanciones*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/idLTAKBN2CO1C7/>.
- 10 Moszoro, M. y Soto, M. (2022, mayo). *Road quality and mean speed score*. International Monetary Fund. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181986.

ARISTÓFANES: AGONÍA DEL ESPLENDOR

Leonardo Azparren Giménez

En medio de la derrota de Atenas en la guerra del Peloponeso y el derrumbe de su modelo democrático, Aristófanes hace un reclamo desesperado para que el teatro recupere su grandeza y salve a Atenas: esfuerzo utópico de una conciencia sensible y adolorida.

EN LOS MESES anteriores al estreno de *Las ranas* (405 a. C.) fallecieron Eurípides y Sófocles. Alguna desolación debió embargar a Aristófanes (450-380 a. C.) por la derrota de Atenas en la guerra del Peloponeso en 404 a. C. y el remplazo de su régimen democrático por el de los tiranos. Con un conocimiento profundo del teatro del siglo que fenecía, Aristófanes escribe un canto del cisne para intentar resolver en su comedia lo que la realidad griega no podía: recuperar el esplendor que el teatro tuvo en la democracia.

Aristófanes hace que Dioniso, el más grande bufón de su teatro, viaje al Hades en compañía de Jantias, su esclavo, para rescatar a un poeta capaz de restaurar el esplendor del teatro y salvar a la polis. Pero no solo eso; también hace el primer análisis comparado de las técnicas y estrategias teatrales de la época, al poner en boca de Esquilo y Eurípides análisis y críticas contrapuestas de los estilos de ambos poetas. Para Aristófanes, el rescate de Atenas y su teatro era una sola tarea.

La representación tuvo lugar en las Leneas con un espectador preparado para cualquier chanza. El dios y su esclavo recorren un trayecto lleno de incidentes hasta tener su encuentro con Esquilo y Eurípides. La obra está organizada en dos grandes secuencias: el viaje de Dioniso al Hades y la disputa entre Esquilo y Eurípides, antes

de que el dios decida con quién regresar al mundo de los vivos para, con el teatro, salvar a la polis. Ambas secuencias están organizadas con situaciones irrisorias cuya figura central, grotesca y vulgar, es el dios del vino y del teatro.

Dioniso rumbo al Hades

Dos personajes contrahechos y un burro entran a la orquesta (*orchestra*) sin identificarse. Llegan a un lugar indeterminado y de inmediato establecen una relación lúdica con el espectador. Uno dice: «¿Debo decir, amo, una de esas palabras de costumbre, las que siempre rien los espectadores?» (versos 1 y 2).

Aristófanes establece las reglas lúdicas de la relación de la representación con su espectador. Un lenguaje vulgar y la crítica a otros comediógrafos es la carta de presentación, más allá de lo cual aún no se define la situación ni su propósito. Señales teatrales y un rasgo social quedan establecidos. El lenguaje es divertido sin parecerse al de otros comediógrafos (Frínico, Lícide y Amipias; verso 14). Sin identificarse, Dioniso dice que se va del teatro cuando ve algunas de sus ingeniosidades. La ruptura de la línea que separa al espectador de la escena queda establecida.

La primera bufonada se refiere al burro sobre el que va Jantias, mientras «yo, Dioniso, el hijo del jarrito, voy a pie y me fatigo» (verso 21). Este juego

de toma y dame entre ambos desacraliza la divinidad de Dioniso, mientras se aproximan a la puerta de Heracles (Hércules, para los latinos).

Para comprender por qué Aristófanes incorpora a este último personaje, es bueno recordar que era el héroe más popular de la antigüedad clásica, y experto en el camino al Hades. El encuentro tiene una significación escénica porque Dioniso está vestido como Heracles:

HERACLES: No puedo dejar de reír viendo una piel de león echada encima de un manto de azafrán. ¿Qué sentido tiene esto? ¿Por qué se han juntado el coturno y la clava? ¿A dónde ibas de viaje? (versos 45 a 47).

Un breve diálogo sobre temas culinarios trae a colación a Eurípides y se asoma el tema de la fábula: «Nadie es capaz de disuadirme para que no vaya a buscarlo» (verso 68), dice Dioniso y, por eso, quiere facilidades en su viaje al Hades: hospedaje, panaderías, casas de prostitutas, los caminos, las ciudades y los alimentos durante la travesía. ¿La razón?:

DIONISO: Tengo necesidad de un poeta distinguido. Y aquellos otros ya no existen, mientras que los de ahora son malos.

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

HERACLES: ¿Cómo? ¿No está vivo Iofonte?
DIONISO: Esta es la sola cosa buena que queda, si es que lo es; pues no sé con seguridad cómo es (versos 71 a 75).

En 405 a. C. el teatro griego estaba en manos de autores menores, que Aristóteles no tomó en cuenta en su *Poética*.

Una alusión sin importancia a Iofonte (trágico hijo de Sófocles) y aclarado el propósito del viaje, Aristófanes llena su fábula de situaciones bufonescas, aunque su propósito ideológico trasciende el ámbito teatral. Es necesario «uno que pronuncie una palabra noble» (verso 97) y rechaza a otros poetas: Agatón, Jenocles y Pitángelo. Dioniso no cree en ninguno de ellos: «Un poeta creador no puedes encontrarlo ya por mucho que lo busques, uno que pronuncie una palabra noble» (verso 95). En el fondo, habla Aristófanes.

Heracles le indica varios tipos de suicidios que le permitirían llegar rápidamente al Hades: la horca, la cicuta y tirarse desde una torre. Es una ironía religiosa ante un dios, acentuada cuando Dioniso se encuentra con Caronte en la ribera de la laguna Estigia, quien al verlo dice: «¿Quién viene al descanso después de los sufrimientos y las fatigas?» (verso 184).

Aristófanes no solo hace del dios un gran bufón; lo representa como un mortal que puede sufrir y morir. Apela a la imaginación del espectador para que lo acompañe en los diversos lugares de las sucesivas situaciones de la fábula. La conversación con Heracles ocurre ante la puerta de su casa; ahora, sin solución de continuidad, está en la laguna Estigia, que los muertos debían atravesar para ir al Hades.

Cuando Dioniso inicia su travesía en la barca de Creonte y maneja uno de los remos, hace su presencia el coro de ranas, el primero de los dos o tres de la obra. Esta situación le sirve a Aristófanes para un breve canto en honor al dios y un diálogo bufonesco entre las ranas y Dioniso:

Hijas lacustres de las fuentes,
/ himnos clamando al son de flautas / entonemos, la canción de voz bella / coáx, coáx, / que en honor del dios de Nisa, / Dioniso, hijo de Zeus, / un día en Limnas ya cantamos / cuando la banda de borrachos / en las fiestas Ollas sacras, / desfila

el pueblo, por mi santuario,
/ Brequequequex, coáx, coáx
(versos 210 a 220).

Aristófanes incorpora un canto festivo acorde con la atmósfera cómica para preparar las siguientes situaciones, en las que la ausencia de solemnidad acentúa la desmitificación del dios. *Las ranas* no es una comedia en la que unos personajes humanos resuelven sus problemas cotidianos; salvo Jantias, sus personajes son seres de otras dimensiones por ser héroes (Heracles), deidades (Plutón y Dioniso) y muertos vivos (Esquilo y Eurípides).

Las siguientes situaciones están construidas a partir de incidentes y equívocos. Al desembarcar en el otro lado de la laguna, Dioniso está en el Hades. Dios diverso (Baco, Iaco, Bromio...), esta cualidad le sirvió a Aristófanes para construir un bufón con su vestimenta para simular ser Heracles. Pocos años antes, Eurípides se había aprovechado de esa cualidad en *Bacantes*, con propósitos muy distintos.

Dioniso fanfarronea con su vestimenta de Heracles («Soy un luchador por celos. Pues no hay nada tan brabucón como Heracles», verso 281), pero Jantias se ocupa de reducirlo al decirle que alguien o algo está próximo, con lo que se reactiva la relación con los espectadores: «Sacerdote, protégeme para poder seguir bebiendo contigo» (verso 297), solicita de inmediato el dios. El coro de Iniciados protagoniza la parte central con un *párodos* (la sec-

orquesta y permite a Aristófanes comunicarse con el espectador con ferviente religiosidad:

Tenga silencio religioso y abandone nuestros coros todo el que ignore estos discursos o en su mente no sea puro... (verso 353).

Y no pierde oportunidad para criticar al político que «roa el salario de los poetas porque ha sido objeto de burla en las fiestas patrias de Dioniso» (versos 367 a 369). El coro insiste en marchar festivamente e invoca a Deméter, la diosa de Eleusis:

Deméter, de ritos sagrados / señora, concede tu ayuda / y salva a este coro que es tuyo. / Que yo sin temor todo el día / entre mis burlas dance (versos 385 a 391).

La efervescencia que invade a la orquesta con el canto y la danza del coro («Oh Iaco danzarín, únete a mí», versos 402, 408 y 413) incluye un escarnio a Clístenes, conocido homosexual, y la invitación a ir en procesión a festejar:

Marchemos a las rosaledas, / a los prados floridos, / a la manera nuestra / la más hermosa danza / bailando, que las Moiras / felices guían (versos 448 a 454).

Son las bacantes en éxtasis que celebran al dios en los términos más ortodoxos,

Con un conocimiento profundo del teatro del siglo que fenecía, Aristófanes escribe un canto del cisne para intentar resolver en su comedia lo que la realidad griega no podía: recuperar el esplendor que el teatro tuvo en la democracia.

ción de la obra después del prólogo) festivo e invocador de Iaco y Deméter:

Oh Iaco que aquí moras en templo venerado, / Iaco, oh Iaco, / ven a bailar aquí, en este prado / con los fieles piadosos, / la rica en bayas sacudiendo, / fecunda, en tu cabeza / corona de mirtos, y con pie audaz danzando / este desenfrenado, / alegre ritual / que es deudor de las Gracias, es puro y es sagrado, / danza de santos mistas (versos 325 a 336).

Un lirismo religioso y festivo, propio de los rituales en honor a Dioniso, colma la

al igual que las de Eurípides en el bosque. Con esta euforia, Aristófanes gira la secuencia para retomar su propósito, aunque de manera bufonesca.

La siguiente situación que cierra la primera secuencia es un juego de identidades y equívocos con Dioniso disfrazado de Heracles. Eaco lo insulta en la puerta de la casa de Plutón, por lo que decide cambiar de ropa con Jantias, quien lo acusa de ser «el más cobarde de los dioses y los hombres» (verso 486). Cuando aparece la Criada de Perséfone, cambia la apreciación. Ahora Heracles es querido y Jantias/Heracles es invitado a pasar, por lo que Dioniso vuelve a imponer el cambio de



Escena de *Las ranas*, de Aristófanes, en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida (Extremadura, España)

vestimenta. El intercambio de disfraces en la orquesta es muy ágil, esta vez con Dioniso vestido de Heracles.

El juego de equívocos se extiende hasta que el dios exclama: «Prohíbo que me torturen, pues soy inmortal» (verso 630), a lo que acota Jantias: «Mucho más debe sufrir latigazos: pues si es dios, no los sentirá» (verso 634). Estas bufonadas para exaltar el ánimo del espectador, al margen del propósito político de la obra, son preámbulo de la situación básica de enunciación en la que Aristófanes decide sobre el teatro y su correlación con la *polis*. Dice el corifeo:

Es justo que el sagrado coro dé buenos consejos / a la ciudad y que la instruya. Lo primero proponemos / hacer iguales a los ciudadanos y quitar los temores (...) / Y, luego, creo que nadie debe estar sin derechos en la ciudad (...) / De grado hagamos parientes a todos los hombres / y provistos de derechos y ciudadanos, a cualquiera que haya luchado en las naves. / Pues si en esto nos ponemos orgullosos y soberbios / y eso que tenemos a la ciudad en los brazos de las

olas, / en el tiempo venidero no parecerá que hayamos sido sabios (versos 686 a 704).

Algunas décadas después, Platón se preocupará por el destino de la *polis* y la influencia del teatro en la formación de los ciudadanos.

El teatro

Una situación breve entre Jantias y el Servidor prepara las entradas de Dioniso, Esquilo y Eurípides acompañados de Plutón (verso 830). Los dos esclavos se refieren a sus amos, a quienes oyen a escondidas mientras, tras la puerta, discuten los dos poetas por el trono que Eurípides quiere quitar a Esquilo con sus espectáculos de ladrones, parricidas, etc., aunque el Servidor aclara:

Hay aquí establecida una ley según la cual en todas las artes que son grandes y sabias, el que sea mejor de sus colegas debe tener sus comidas en el pritaneo y un trono al lado de Plutón (versos 761 a 765).

Son de notar las referencias casuales y distanciadas a Sófocles, quien reconoció el trono para Esquilo cuando llegó:

«Besó a Esquilo cuando llegó y le dio la mano derecha; y le cedió el trono sin disputa» (verso 788). Así Aristófanes saca a Sófocles de la discusión propuesta.

El Servidor añade: «La poesía va a ser pesada en la balanza» (verso 797). De esta manera, Aristófanes introduce el elemento irrisorio de pesar la poesía y anuncia lo que sigue. En este momento de la fábula no hay referencias a los propósitos de Dioniso, sino al problema planteado en el Hades sobre quién debe reinar. Como llegó Dioniso, él será quien juzgue el resultado cuando se pesen los versos.

La novedad de la situación básica de enunciación de esta segunda secuencia y de la comedia no es la contienda entre ambos poetas sobre quién es mejor, sino el análisis comparado sobre las técnicas y estrategias de la tragedia griega. Esquilo y Eurípides se critican uno al otro y valoran sus versos; por eso es la situación con menos movimiento escénico de las obras de Aristófanes, sin que ello signifique ausencia de elementos escénicos. Es necesario exponer por separado los argumentos de cada uno.

Moribundo el siglo V, Esquilo, Sófocles y Eurípides son para Aristófanes los únicos dramaturgos dignos de ser

considerados para resolver un problema ideológico y político: el teatro como instrumento salvador del modelo de *polis* de ese siglo. Comienza Eurípides: «No suelto el trono, no me des consejos; pues aseguro que soy en el arte mejor que ese» (verso 830). Y su primera opinión sobre Esquilo es una síntesis crítica de su dramaturgia:

EURÍPIDES: Le conozco, hace mucho que le tengo bien visto: un individuo rústico, de boca incontrolada, que tiene una boca sin freno, sin dominio de sí, sin puerta, sin sutileza en el hablar, que pronuncia puñados de palabras bombásticas (versos 836 a 839).

Eurípides apunta su crítica a la elocuencia lírica de Esquilo, procedimiento en el que Aristófanes hace gala de su conocimiento de la obra de este poeta y de los procedimientos teatrales de la tragedia en general. Acusa a Esquilo de «fanfarrón y tramposo», de engañar al espectador con personajes falsos y hacer que el coro soltara «ristras de versos». Eran trucos para falsos suspensos: «para que el espectador siguiera sentado esperando...» (verso 919).

Aristófanes comienza a mostrar su preferencia por Esquilo cuando pone en boca de Dioniso: «Y yo disfrutaba de su silencio y esto me daba placer,

no menos que los que ahora charlan» (verso 916). Eurípides critica a Esquilo por el empleo de «palabras como bueyes, con cejas y penachos, monstruos espantosos ignorados por los espectadores» (925-927) y difíciles de entender. Por eso, expone una primera conclusión:

(...) tan pronto como recibí de tus manos la tragedia, / que estaba hinchada a fuerza de bravatas y palabras cargantes, / la adelgacé lo primero y le hice perder peso / con versitos y paseitos y con acelgas blancas, / dándole una infusión de charlas filtradas de los libros, / y luego la nutrí con monodias (versos 939 a 944).

Aquí Aristófanes deja ver la innovación realista de Eurípides por la que, como afirma poco después, hablaron en sus obras «la mujer y no menos el esclavo / y el amo y la doncella y la vieja» (verso 950). Alguna crítica sostendrá que con Eurípides la tragedia se degradó. Por eso, Eurípides defiende su trabajo porque «era democrático lo que yo hacía» (verso 953).

Aristófanes alude una de las innovaciones eurípideas, la nueva subjetividad, cuando enseñó al espectador «a pensar, ver, comprender, retorcer, amar, maquinan, conjeturar maldades,

mirarlo todo con aprehensión...» (versos 957 a 958) con la introducción de temas familiares:

Tal es la sabiduría / en la que a éstos introduje, / razón infundiendo al arte / y estudio: ahora ya piensan / en todo, y también sus casas / en regir mejor que antes y en preguntar; ¿cómo es esto?, / ¿dónde está?, ¿quién lo cogió? (versos 971 a 979).

Hombre y poeta de la Ilustración griega, Aristófanes reconoce la misma condición en Eurípides. Cuando Esquilo reivindica los méritos de *Siete contra Tebas* y *Los persas*, Eurípides critica haber presentado a los tebanos como héroes, no tener afinidades con Afrodita y no hablar en forma humana. Por último, critica a *Orestía* (verso 1.125 y siguientes) a partir de los prólogos, «esa parte inicial de la tragedia» (verso 1.121), por ser oscuros en la descripción de los hechos, y da como ejemplo, el de Coéforos.

La defensa de Esquilo se corresponde con las críticas a Eurípides, cuyo teatro es «coleccionador de insulseces, creador de cojos y remendador de harapos» (verso 841), además de presentar «bodas nefandas» (verso 850), en eventual alusión a Medea y Fedra, tipo de personaje criticado por Aristófanes en otras de sus comedias. Esquilo no

La **defensa** de Esquilo se corresponde con las críticas a Eurípides, cuyo teatro es «coleccionador de **insulseces**, creador de cojos y remendador de harapos», además de presentar «bodas nefandas», en eventual alusión a Medea y Fedra, tipo de personaje criticado por Aristófanes en otras de sus comedias.

disimula su autosuficiencia cuando califica de desigual el enfrentamiento, porque «mi poesía no ha muerto conmigo, pero la de ese sí» (verso 868) y le critica ser enemigo de los dioses. Los incisos de Dioniso y el coro a favor de Esquilo son claros indicios del propósito de Aristófanes:

CORIFEO: ¡Oh tú el primero de los griegos que elevaste torres de palabras venerandas, / y diste dignidad a la trágica farsa!, suelta ya el chorro con valor (versos 1.004 y 1.005).

Es el momento para la idea rectora y el propósito ideológico de Aristófanes:

ESQUILO: Me irrito de este suceso, mis entrañas se revuelven / si he de disputar con ese; pero para que no afirme / que no sé qué decir... / respóndeme, ¿por qué debe admirarse a un poeta?

EURÍPIDES: Por su inteligencia y su consejo, y porque hacemos mejores / a los hombres en las ciudades.

ESQUILO: ¿Y si no has hecho esto, / sino que de honestos y nobles los hiciste detestables, / ¿qué pena reconocerás que es justa?

DIONISO: La muerte, no se lo preguntes a él (versos 1.005 a 1.012).

La posición de Aristófanes es clara con respecto a la tragedia de su época y su visión utópica y nostálgica, por la que envió a Dioniso a los infiernos para rescatar a Esquilo, dramaturgo de la instauración de la democracia y de su esplendor. Y no cesa de criticar a Eurípides cuando el dios dice que fue alcanzado por las cosas que en sus obras atribuía a las mujeres (verso 1.047) y «a esposas nobles de hombres nobles persuadiste a beber la cicuta, deshonradas por tus Belerofontes» (verso 1.050).

Los señalamientos de Esquilo abundan sobre lo que se encuentra en otras obras de Aristófanes. Vistió de harapos a los reyes, «nadie quiere desempeñar la trietarquía» (verso 1.065) y practicó la sofística cuando:

Les enseñaste a ejercitarse en la charla y la cháchara / que ha vaciado las palestras y sacado lustre a los culos / de esos jo-

vencitos charlatanes... (versos 1.069 a 1.071).

Los discursos de Esquilo y Eurípides, a los que se suman los comentarios intercalados de Dioniso, se confunden con el concepto de Aristófanes sobre lo que fue y debía ser el teatro al servicio de la polis. Así lo resume Esquilo:

¿De qué desgracia no es culpable? / ¿No ha introducido celestinas, / y las que paren en los templos / o bien yacen con sus hermanos / o niegan que es vida la vida? / Por estas cosas la ciudad / de escribanillos se ha llenado, / y bufones monos del pueblo / que al pueblo siempre le engañan. / Pero ya no llevan la antorcha / por falta de gimnasia (versos 1.078 a 1.088).

Las críticas de Esquilo incluyen la lírica y los prólogos euripídeos: canciones de putas, aires de flauta, cantos fúnebres... (verso 1.298 y siguientes).

Llevada la fábula a tales extremos la situación final pone en balanza los versos de ambos poetas por Dioniso.

El valor político instrumental asignado al teatro por Aristófanes, como institución oficial de la polis, es remarcado con el frecuente empleo de las palabras *polis* y *polites*, sin duda para remarcar al espectador su propósito ideológico.

La persuasión de Eurípides (cara en la Ilustración griega) es menospreciada por el mismo dios porque «es cosa vana y no tiene seso» (verso 1.396). Así se precipita el final y Dioniso explica la razón de su viaje al Hades:

Ea, escuchadme esto. Yo vine en busca de un poeta, ¿con qué fin? Para que la ciudad se salve y pueda continuar con el teatro. Y cualquiera de los dos que vaya a aconsejar a la ciudad algo provechoso, a ése pienso llevarme (versos 1.419 a 1.421).

El valor político instrumental asignado al teatro por Aristófanes, como institución oficial de la polis, es remarcado con el frecuente empleo de las palabras *polis* y *polites*, sin duda para remarcar al espectador su propósito ideológico. Por eso elige a Esquilo (verso 1.471), el poeta de los tiempos de la construcción de la democracia y el imperio atenienses. Es el exhorto de Plutón:

Ea, ya alegre, / Esquilo, marcha y salva a esta / nuestra ciudad con sabias máximas / y da instrucción a los estultos, / que son muchos (versos 1.500 a 1.504).

Pero Aristófanes no descansa en sus críticas a Eurípides. Esquilo pide antes de salir que su asiento se le dé a Sófoles y no a «ese maldito y mentiroso / y trapacero», y el coro retoma el principio esquileo del tránsito del dolor a la sabiduría:

De los grandes dolores saldremos quizás así, de terribles batallas (versos 1.532 a 1.533).

La elección de Dioniso —es decir, de Aristófanes— fue por el poeta solidario y defensor de la democracia de Clístenes. Aristófanes tomó una decisión política en momentos de crisis general en Atenas, por la revuelta oligárquica del año 411, la destrucción de las instituciones democráticas y el rechazo de la constitución de Pericles. En sus tragedias, Esquilo legitimaba los valores y las instituciones democráticas, por lo que no es casual una frase puesta en

boca de Eurípides: la tarea de los poetas es hacer mejores a los ciudadanos en las ciudades.

La guerra del Peloponeso había desarticulado las clases sociales y la base social de la democracia se fue desdiciendo hasta la descomposición de la polis clásica. Este era el marco social en el que Aristófanes fue agente y espectador. Añádase el gobierno de los treinta tiranos integrado por oligarcas extremistas.

Nostalgia e ironía se conjugaron en la mente de Aristófanes para producir *Las ranas* y confiar en Esquilo, rescatado de los infiernos, como última esperanza para reconstruir la Atenas democrática. ■

REFERENCIA

Edición de las obras de Aristófanes empleada en este artículo:

Aristófanes (1999). *Las nubes. Las ranas. Pluto*. Edición de Francisco Rodríguez Adrados y Juan Rodríguez Somolinos. Segunda edición. Cátedra.