

LA AGONÍA FINANCIERA DE LAS UNIVERSIDADES VENEZOLANAS

LA CRISIS DEL FINANCIAMIENTO UNIVERSITARIO
EXIGE DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE RECURSOS.
NO ES SOLO UNA CUESTIÓN CONTABLE,
SINO UN IMPERATIVO ESTRATÉGICO

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » EMPRENDER ES UN VIAJE DE FRACASOS
 - » MERCADEO EN VENEZUELA:
EL RETO ES HACER MÁS CON MENOS
 - » EMPRESAS FAMILIARES:
QUE CADA GENERACIÓN SEA EMPRENDEDORA



EDITORIAL	4	La urgencia de diversificar el financiamiento universitario en Venezuela Benjamín Scharifker
PARECERES	6	Pensamiento crítico y humor: cómo desentrañar los absurdos de la vida cotidiana / Milko R. González-López
TEMA CENTRAL		El crónico problema del financiamiento de las universidades venezolanas La crisis del financiamiento universitario exige la búsqueda activa de recursos más allá del presupuesto estatal. Donaciones de egresados y aliados, creación de fideicomisos, alianzas con empresas y un gobierno universitario transparente y eficaz son condiciones esenciales para garantizar la continuidad, la calidad y la equidad de la educación superior en Venezuela.
	8	Dilemas financieros de la educación superior: entre lo público y lo privado Lorenzo González Casas
ENTRETRELONES	11	Índice de derechos de propiedad: los de arriba y los de abajo / Fabiana Culshaw
RIESGO Y GANANCIA		Carlos Jaramillo
	12	¿El final de Basilea III?
	13	¿Cómo reaccionan los inversionistas a los consejos financieros?
	14	El papel del efectivo en las carteras de inversión
	15	Estrategias activas y pasivas en el mundo de la renta fija
EN EL IESA	17	Mercadeo en Venezuela: el reto es hacer más con menos presupuesto Lisette Cardona
	19	El futuro de la medicina está en la inteligencia artificial / Érika Hidalgo López
	20	Que cada generación sea emprendedora: la clave de las empresas familiares Lisette Cardona
	22	«Trabajador quemado»: el factor invisible que afecta la salud de los emprendedores Érika Hidalgo López
	24	Corrección y apertura: las claves para transformar la industria energética venezolana Lisette Cardona
GERENCIA HECHA EN VENEZUELA	26	«El Sistema de Orquestas no explota el talento musical, sino el máximo de las capacidades de la gente» Conversación con Eduardo Méndez, director ejecutivo del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela

DEBATES IESA

Volumen XXIX, número 4, octubre-diciembre 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

Komchawin Rattanaserikiat / Stocklib



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

	31	«El gerente sufre mucha ansiedad en hacer lo que los demás esperan de él» Conversación con Silio Romero, director general de Alfonzo Rivas & Cía.
HISTORIA	35	<i>Nostromo</i> y el cesarismo democrático de Pedrito Montero María Elena González Deluca
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	38	Innovación empresarial en Venezuela: de la declaración a la acción Nunzia Auletta Buena parte de las empresas venezolanas afirman hacer esfuerzos y adecuar sus estructuras para ser innovadoras. La materia pendiente es acompañar esta declaración con recursos, incentivos, cultura de tolerancia al error y un verdadero empoderamiento de los equipos.
	42	Las remesas de los venezolanos se envían cada vez más con fintechs y «criptos» Aarón Olmos y María Ledezma El envío de remesas por parte de venezolanos en el exterior se apoya cada vez más en las tecnologías financieras y las criptomonedas. En el último año, Binance desplazó a Zelle como medio de envío de dinero a Venezuela.
REPORTAJE	44	En Chile el béisbol se abre espacio impulsado por los venezolanos Lissette Cardona El béisbol es un deporte ajeno para los chilenos. Pero la migración venezolana, que intenta integrarse sin olvidar sus costumbres, impulsa el apoyo a la disciplina mediante clubes infantiles, especialmente.
RESEÑA	46	Emprender es un viaje de fracasos: mientras más rápidamente fracasas, mejor Carlos Jiménez Reseña de <i>Enamórate del problema, no de la solución</i> , de Uri Levine (Paidós Empresas, 2024).
ENSAYO	49	Platón: censor del teatro Leonardo Azparren Giménez En la decadencia de Atenas por su derrota en la guerra del Peloponeso, el filósofo Platón propuso un nuevo modelo de ciudad para formar un nuevo ciudadano. Pero encontró en la mimesis una posibilidad de corrupción, por lo que se convirtió en censor del teatro.

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

La crisis del financiamiento universitario exige la búsqueda activa de recursos más allá del presupuesto estatal. Donaciones de egresados y aliados, creación de fideicomisos, alianzas con empresas y un gobierno universitario transparente y eficaz son condiciones esenciales para garantizar la continuidad, la calidad y la equidad de la educación superior en el país.

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en esta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

El financiamiento de las universidades venezolanas atraviesa una etapa crítica, reflejo de la profunda crisis que afecta a la educación superior en América Latina. Años de restricciones presupuestarias, deterioro de servicios y pérdida de talento han reducido la capacidad institucional para formar nuevas generaciones, crear conocimiento y servir a la sociedad. En este contexto, diversificar las fuentes de financiamiento universitario es no solo una cuestión contable, sino un imperativo estratégico para la supervivencia y el desarrollo del sistema.

Recientes informes internacionales muestran las tensiones y desafíos del sector universitario, debido a la insuficiencia de los recursos públicos y el crecimiento de opciones privadas ante la incapacidad estatal para sostenerlo. Más allá de la dicotomía entre lo público y lo privado, depender casi exclusivamente de financiamiento estatal coloca a las universidades en una posición vulnerable frente a los vaivenes económicos y políticos. La sostenibilidad y la innovación requieren una estructura de ingresos plural, capaz de resistir crisis externas y fortalecer la autonomía institucional.

Una vía esencial para fortalecer el financiamiento universitario es la captación de donaciones de egresados, allegados y aliados estratégicos. Las grandes universidades del mundo han construido redes sólidas de exalumnos que contribuyen no solo con apoyo financiero, sino también con conocimiento, oportunidades laborales y prestigio institucional. En Venezuela urge consolidar políticas y mecanismos que faciliten la participación de egresados y benefactores, y promuevan una cultura de retribución y compromiso con la educación recibida. La creación de campañas de donación, fondos de becas y programas de reconocimiento puede incentivar la participación de la diáspora venezolana y de actores privados dispuestos a invertir en el futuro del país. La transparencia y el impacto tangible de las donaciones son esenciales para mantener la confianza y la continuidad de este apoyo.

El establecimiento de fideicomisos universitarios es una herramienta financiera de gran potencial. Estos mecanismos permiten separar los fondos donados del presupuesto ordinario y gestionar de manera autónoma recursos destinados a proyectos específicos, becas, infraestructura o investigación; así se garantiza su uso ante contingencias presupuestarias. Los fideicomisos ofrecen transparencia, rendición de cuentas y posibilidad de atraer inversiones a largo plazo, e inspiran confianza tanto en donantes como en aliados institucionales. La formación de comités de

seguimiento y auditoría, con participación de representantes institucionales y de la sociedad civil, contribuiría a consolidar una cultura de integridad y corresponsabilidad. Experiencias en países vecinos muestran que los fideicomisos pueden convertirse en motores de innovación y calidad: facilitan la ejecución de iniciativas que de otro modo quedarían atrapadas por la insuficiencia presupuestaria estatal.

Otra fuente clave de recursos reside en el desarrollo de estudios, asesorías e investigaciones de interés para empresas, organismos públicos y privados, y organizaciones de la sociedad civil. Este vínculo permite a la universidad insertarse en el tejido productivo y social, aportar soluciones a problemas reales y obtener ingresos alternativos. La promoción de laboratorios de innovación, centros de transferencia tecnológica y servicios de consultoría académica puede abrir nuevas oportunidades de financiamiento y estimular la pertinencia de la oferta universitaria. Además, este enfoque fortalece la empleabilidad de los egresados y la reputación institucional. Es fundamental, sin embargo, preservar la autonomía académica y evitar que la presión de agentes externos desvirtúe los fines sustantivos de la universidad. La integración de consejos asesores mixtos y la definición de políticas claras para la aceptación y el uso de fondos externos ayudarán a resguardar los principios de pluralismo y libertad intelectual.

Diversificar las fuentes de financiamiento exige un cambio profundo en la gestión universitaria. Es necesario adoptar una cultura orientada a la procura activa de recursos, la planificación estratégica, el control interno, la evaluación de resultados y la rigurosa rendición de cuentas. La transparencia en el manejo de fondos, la publicación

Una fuente clave de recursos reside en el desarrollo de estudios, asesorías e investigaciones de interés para empresas, organismos públicos y privados, y organizaciones de la sociedad civil.

periódica de informes y la implementación de auditorías externas responden a la demanda social de integridad, generan confianza y constituyen un requisito para acceder a nuevos apoyos y alianzas.

Toda estrategia de diversificación debe sustentarse en una gobernanza universitaria basada en la participación de los distintos actores universitarios —profesores, estudiantes, personal administrativo, egresados y aliados externos— que asegure transparencia y toma de decisiones fundamentada en criterios compartidos y diagnósticos rigurosos. La inclusión de diversos sectores de la comunidad y de la sociedad en los órganos de gobierno fortalece la legitimidad y la eficacia de las políticas adoptadas, y permite orientar los recursos hacia prioridades estratégicas y responder de forma flexible a los retos cambiantes del entorno.

Venezuela enfrenta un reto histórico: preservar y transformar su educación superior en un entorno de enormes restricciones. Diversificar los ingresos, establecer fideicomisos y alianzas, fortalecer la rendición de cuentas y un gobierno transparente no son opciones, sino necesidades urgentes y estratégicas. Solo así las universidades podrán seguir cumpliendo su misión de formar, investigar y servir al país en las próximas décadas. ■

BENJAMÍN SCHARIFKER
Exrector de las universidades
Simón Bolívar (2005-2009)
y Metropolitana (2011-2021).

PENSAMIENTO CRÍTICO Y HUMOR: CÓMO DESENTAÑAR LOS ABSURDOS DE LA VIDA COTIDIANA

Milko R. González-López, profesor de pensamiento crítico en el IESA.

El pensamiento crítico, lejos de ser árido o aburrido, puede verse como una forma de «comedia observacional» aplicada a la vida real. Analizar situaciones cotidianas con ojo crítico permite detectar lo que tienen de absurdo e incongruente, reflexionar y, en ocasiones, hasta reír.

«No sabía que el pensamiento crítico podía ser tan divertido», comentó una alumna en la última sesión del curso. El comentario alegra, porque gracias a la diversión, la risa y su hermana menor, la sonrisa, se rebaja la solemnidad y aumenta la disposición a compartir observaciones y críticas sobre uno mismo, sobre los demás y sobre el mundo. Se crea un espacio de reflexión y aprendizaje más simpático y empático, un ámbito de seguridad psicológica, como se diría más seriamente; sin abandonar el rigor del contenido y, por supuesto, dentro de los límites del respeto, como diría el comediante Jerry Seinfeld cuando sentía que podía herir susceptibilidades.

A primera vista el pensamiento crítico se considera algo serio y árido, propio de personas formales, graves y hasta malhumoradas, a quienes les gusta corregir a los demás y llevar la contraria, y suelen convertirse en lo opuesto del alma de las fiestas y reuniones: las llamadas «nubes

negras». Pero el pensamiento crítico está vinculado más profundamente al humor de lo que se piensa, más allá de fomentar un ambiente propicio para la crítica. Un ejemplo de ello se encuentra en un género actualmente muy difundido: la comedia observacional, herramienta favorita de muchos comediantes de monólogos cómicos (*stand-up*).

La comedia observacional parte de observar la realidad circundante para identificar instancias de humor, comportamientos absurdos o irracionales en situaciones de la vida cotidiana, ya sea en la familia, el trabajo o espacios públicos. Un ejemplo clásico es la observación de que los conductores, al voltearse para retroceder, le bajan el volumen al reproductor de sonido o al radio, como si el sonido estorbara en la visión del conductor.

En la comedia observacional la audiencia se sorprende por las incongruencias señaladas por el comediante en situaciones conocidas. En estos tiempos de redes sociales, el tiktok y humorista más seguido del mundo, Khaby Lame, ha hecho fortuna mostrando lo incongruente y absurdo de muchos consejos de los llamados «influenciadores».

El pensamiento crítico trata sobre el escrutinio, más o menos sistemático, de los procesos mentales de los seres humanos cuando adquieren, analizan y procesan información, generalmente con un objetivo determinado. Este fin suele ser deslindar lo verdadero de lo falso o lo que se basa en pruebas de lo que carece de ellas. Para ese propósito se requieren conocimientos sobre la forma de pensar humana, pero fundamentalmente

se requiere disposición a ver las situaciones con ojos nuevos, para detectar incongruencias o anomalías.

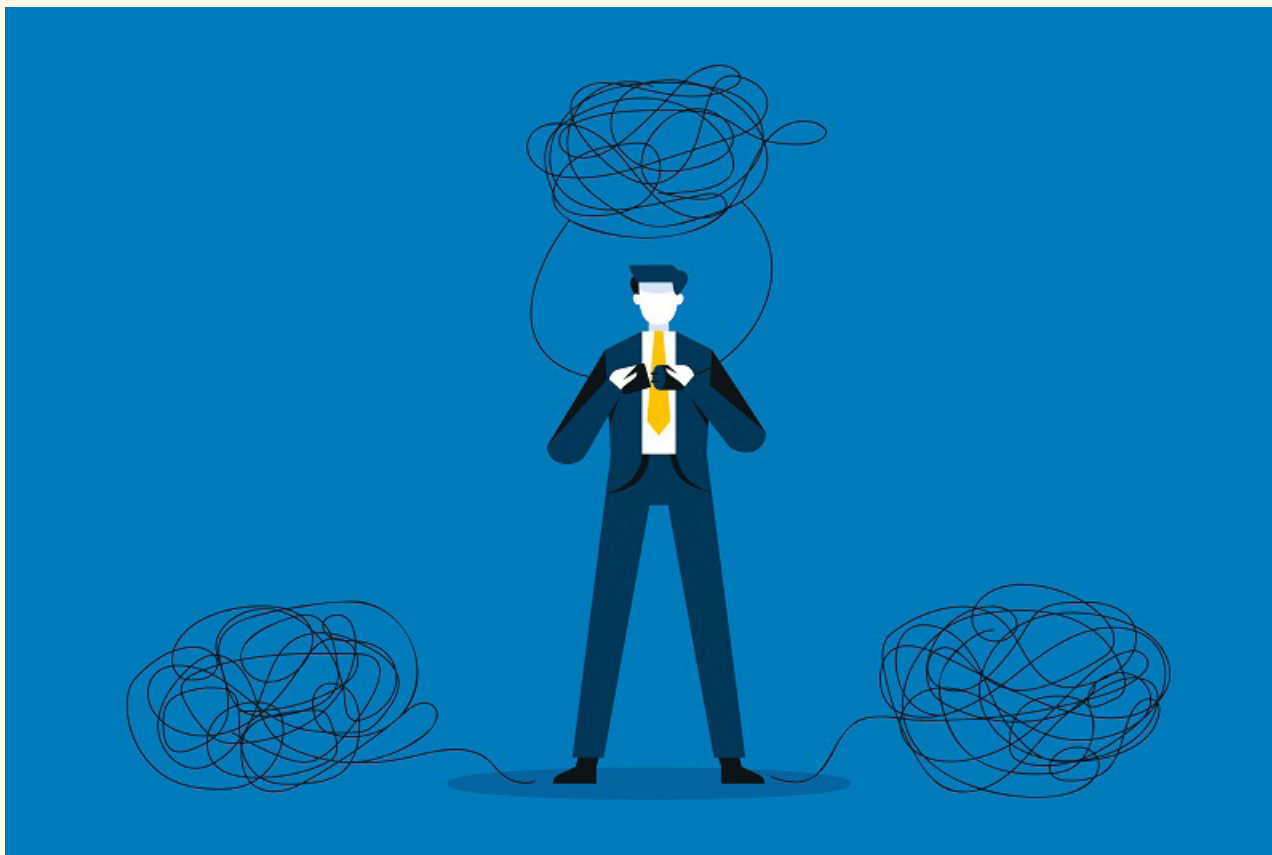
La comedia observacional y el pensamiento crítico se refieren al escrutinio de los asuntos humanos, pero en ámbitos distintos y con distinta profundidad; la primera, en el mundo del espectáculo, para divertir; la segunda, en un ámbito más formal, como el laboral, de negocios o académico, para mejorar los procesos de decisión, entre otras cosas. Ambas herramientas deberían usarse con más frecuencia en la vida cotidiana.

El pensamiento crítico y la comedia observacional se diferencian en su fin último. Al identificar una situación irracional, el comediante la explota y exagera al máximo en función del chiste, su rutina y cómo funciona con su audiencia. El pensamiento crítico trata de identificar anomalías, entender por qué ocurren, cuál es la raíz del problema, si son perjudiciales o no, y qué se puede hacer dado el caso. Ese no es el propósito del comediante, sería como explicar los chistes después de contarlos, algo que no suele funcionar bien en las rutinas de comedia.

A las personas no les gusta que critiquen sus ideas, conductas o posiciones, ni que se las tome por crédulas, en público o en privado. El pensamiento crítico puede convertir a su ejecutante en aguafiestas y aislarlo del entorno social.

¿Qué hacer, entonces, al descubrir malas ideas, opiniones o creencias? Una posibilidad es desarrollar las malas ideas detectadas, sean propias o ajenas, hasta

La comedia observacional parte de observar la realidad circundante para identificar instancias de humor, comportamientos absurdos o irracionales en situaciones de la vida cotidiana.



Jcomp / FREEPIK

sus consecuencias previsibles, para conseguir algo útil de ellas, como que al menos sean divertidas. La finalidad no es cortarles las alas a las ideas, sino ponerles alas a las ideas que se arrastran para ver hasta dónde llegan. Algunas veces llegan a una sonrisa; si es de la persona que tuvo la idea, mejor.

El ideal, desde un punto de vista formal, lo ejemplifica el premio que entregan en la Universidad Harvard un grupo de profesores: el premio IgNoble, una parodia del premio Nobel, otorgado anualmente a investigaciones científicas que identifican situaciones que primero hacen reír y después pensar. Algunos estudios premiados han sido: dilucidar las razones del cambio de las personas quienes, cuando manejan, pasan de ser educadas a insultar y maldecir a otros conductores;¹ cómo evitar que un paciente explote durante una colonoscopia con cauterización eléctrica;² determinar que los chimpancés pueden identificar a otros chimpancés viendo fotografías de sus traseros;³ o por qué anticipar el aburrimiento de una clase incrementa el aburrimiento en ella.⁴

Contaba el psicólogo Daniel Kahneman que cuando desarrollaba con Amos Tversky el trabajo por el que ganó el premio Nobel de economía sobre heurísticas y sesgos, no paraban de reír por las incongruencias de las respuestas, incluso de colegas y expertos, a las viñetas que usaban en sus experimentos. En el caso del volumen del radio cuando se retrocede, luego de reír, pensar críticamente consistiría en preguntar: ¿por qué es tan extendida esa conducta y qué se puede hacer? La respuesta es que se baja el volumen para reducir carga cognitiva, evitar distracciones innecesarias e inducir un efecto túnel en la atención. Si se piensa un poco más sobre qué hacer, se podría diseñar un radio o reproductor cuyo volumen disminuya al retroceder.

El pensamiento crítico puede ser una herramienta poderosa para la comedia observacional, para ayudar a desenmarañar ironías, absurdos y contradicciones de la vida cotidiana, y reflejarla de manera que las incongruencias provoquen una sonrisa y después reflexión, o viceversa.

El pensamiento crítico no tiene que ser aburrido, árido ni beligerante. Tampoco debe consumirse en frívolas demostraciones de la falibilidad humana ni en un catálogo de los errores comunes de la mente. Su propósito es entender la comedia humana en toda su dimensión, huyendo, además, del error de pasar la vida amargados, sin felicidad ni alegría. **El**

NOTAS

- 1 Alonso, F., Esteban, C., Serge, A. y Ballestar, M. L. (2017). Shouting and cursing while driving: frequency, reasons, perceived risk and punishment. *Journal of Sociology and Anthropology*, 1(1), 1-7.
- 2 Ladas, S. D., Karamanolis, G. y Ben-Soussan, E. (2007). Colonic gas explosion during therapeutic colonoscopy with electrocautery. *World Journal of Gastroenterology*, 13 (40): 5295-5298. doi:10.3748/wjg.v13.i40.5295. PMC 4171316. PMID 17879396.
- 3 De Waal, F. B. M. y Pokorny, J. J. (2008). Faces and behinds: chimpanzee sex perception. *Advanced Science Letters*, 1(1), 99-103.
- 4 Tam, K. Y. Y., Van Tilburg, W. A. P. y Chan, C. S. (2023). Lay beliefs about boredom: a mixed-methods investigation. *Motivation and Emotion*, 47(6), 1075-1094.

DILEMAS FINANCIEROS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO

El financiamiento de los estudios de educación superior es uno de los temas más polémicos de las políticas gubernamentales en el mundo. En Venezuela, la búsqueda de nuevas opciones formativas ha inducido el crecimiento de universidades de gestión privada. Los indicadores económicos muestran los retos para dar respuesta a las finalidades de equidad y calidad.

Lorenzo González Casas

Pero a Frankie no dejaba de darle vueltas la cabeza, y pronto empezó a marearse. Para entonces lo habían admitido en tres o cuatro universidades, incluida Rutgers, la universidad pública, donde la matrícula era bastante barata, de modo que, aunque su padre cumpliera su promesa y se negara a pagarla, Frankie podría salir adelante con un préstamo estudiantil, una beca, un trabajo en el recinto universitario o una combinación de todo eso, lo que le permitiría matricularse y ser un estudiante con todas las de la ley, cosa que a su vez lo habilitaría para una prórroga del servicio militar durante los cuatro años siguientes.

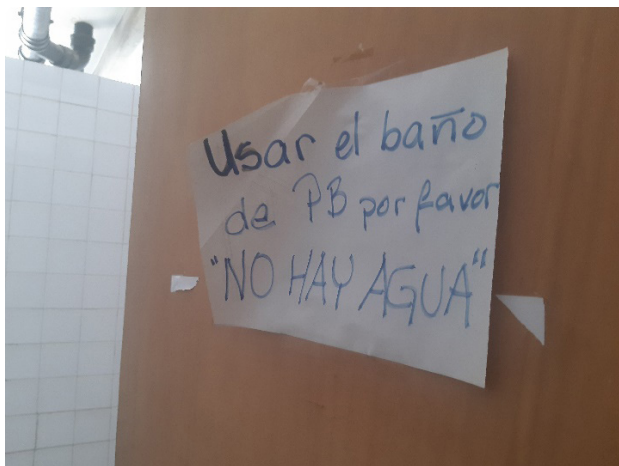
Paul Auster, *Baumgartner*.

BRINDAR UNA EDUCACIÓN superior pública, gratuita y de calidad es un reto que alcanza especial intensidad en los países en desarrollo. En los últimos meses han ocurrido grandes movilizaciones en Argentina por la universidad pública y su financiamiento; en Colombia, en respuesta a promesas electorales, se han formulado políticas para la gratuidad de la matrícula estudiantil en las universidades públicas; en Chile ha habido una amplia discusión en torno a los créditos estudiantiles y sus peculiaridades presupuestarias; y en Venezuela se han manifestado protestas estudiantiles por el cobro de aranceles en universidades afectadas por la crisis presupuestaria y el deterioro de sus servicios.

Una mirada panorámica a estos aspectos está contenida en la cuarta edición del *Informe de la Educación Superior en Iberoamérica*, del Centro Interuniversitario de Desarrollo, una red de 38 instituciones de educación superior de Iberoamérica y España, con sede en Chile. El informe, presentado en abril de 2024, da continuidad a los informes de los años 2007, 2011 y 2016. El estudio permite —por su seriedad, amplitud y continuidad— conocer comparativamente las realidades universitarias de 16 países de Iberoamérica y cinco externos, y su evolución en el tiempo.¹ Lamentablemente, Venezuela está ausente en la mayor parte de los indicadores, si bien presenta estadísticas en algunos rubros.

Los principales aspectos tratados en el documento son los desafíos para la creación, gestión y transmisión de conocimientos, la plataforma institucional, el acceso estudiantil, el panorama de la profesión académica, la formación de capital humano avanzado, el financiamiento de la actividad universitaria, las políticas gubernamentales y los efectos de la pandemia. Resalta el crecimiento y la expansión territorial de los establecimientos en Iberoamérica, que superan la cifra de 11.000, con más de 4.000 universitarios y 6.000 no universitarios. En el caso venezolano, un crecimiento similar se produjo desde la segunda mitad del siglo XX: de 5 universidades en 1958, de las cuales 2 eran privadas, a 69 públicas, 29 privadas, 6 no universitarias y decenas de aldeas y núcleos universitarios.

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



Problemas de servicios públicos en instituciones universitarias / LORENZO GONZÁLEZ CASAS

El informe destaca el crecimiento de las organizaciones de tipo privado en muchos países inducido por el incremento de la demanda y por las restricciones presupuestarias de los Estados. Solo predominan las públicas en Argentina, Cuba, Ecuador, España y Venezuela.

El ítem de financiamiento es de especial relevancia. El cobro de matrícula y servicios administrativos es la principal modalidad en las instituciones de gestión privada. Si bien suele asociarse lo público con lo estatal y lo gratuito, ello puede inducir a errores. Como indica D. Bruce Johnstone, es más bien un continuo que una brecha: existen diversas modalidades, como públicas con financiamiento privado y privadas con financiamiento público.²

Costos de la educación superior

No debe confundirse lo público con lo gratuito, pues muchas universidades estatales perciben ingresos por matrícula, un componente fundamental de los presupuestos de las públicas y privadas. Por ejemplo, en Estados Unidos, China, Japón y Canadá, estos ingresos pueden cubrir del veinte al cuarenta por ciento de los costos de la instrucción.³ Ello ocurre en un proceso internacional de crecimiento de las instituciones privadas. Así ocurre en la India, uno de los tres mayores sistemas universitarios del mundo, sujeto desde la década de 1990 a cambios profundos, no exentos de polémica, en materia de liberalización de los esquemas educativos y crecimiento exponencial de la oferta privada.⁴

La educación terciaria es una actividad costosa. El gasto anual, o inversión según se vea, por alumno varía. En 2020, en dólares, era del orden de 20.000 en algunos países, unos 10.000 en Chile y España y rondaba los 5.000 a 6.000 en Colombia y México.⁵ Los gastos por estudiante pueden ser mayores en las públicas que en las privadas, si bien pareciera no haber cifras concluyentes al respecto. En esto inciden los costos asociados a carreras más onerosas, dictadas en instalaciones avanzadas y las tareas de investigación, desarrollo y extensión que requieren capital humano de excelente nivel a tiempo completo.

Para hacer frente a los costos y generar beneficios, en instituciones con fines de lucro, se recurre a diversas fuentes; en particular, los ingresos por matrícula. En Estados Unidos, el costo de matrícula y tarifas se mueve entre 10.000 dólares en instituciones públicas estatales y 40.000 en las privadas, lo cual lleva al promedio total anual a 38.270 dólares por estudiante, que incluye bibliografía, suministros y manutención.⁶

De ahí la inquietud de muchos jóvenes y sus familias por la obtención de recursos para proseguir estudios, como la planteada por Frankie, el estudiante en la novela *Baumgartner*, de Paul Auster, cuyo personaje principal es, por cierto, un profesor universitario.⁷

Suponga que un Frankie contemporáneo piensa asistir a la Universidad de Cornell en el estado de Nueva York, una institución privada con soporte estatal fundada en 1865 que cuenta con unos 26.000 estudiantes de pre y posgrado. Luego de conocer el monto de su matrícula, revisaría las características y cuentas organizacionales. En los presupuestos detallados vería que, para el año fiscal 2024, los ingresos previstos son de 5.950 millones de dólares, de los cuales un 25,3 por ciento provienen de matrículas y aranceles. Por el lado de los gastos, calculados en 5.500 millones, el 60,8 por ciento se destina a salarios y otros beneficios del personal y el 11,3 por ciento a programas de ayuda financiera.⁸ Los ingresos previstos de esta universidad representan alrededor de diez veces el presupuesto de toda la educación superior pública venezolana.

Existen estrategias para reducir el impacto de los costos sobre los usuarios mediante la reducción de los tiempos de duración de muchas carreras universitarias con salidas intermedias. En Europa, en el marco de la Declaración de Bolonia (1999), se establecen titulaciones en tres ciclos más cortos de grado, maestría y doctorado.

Parte importante del presupuesto universitario, usualmente más de la mitad, se destina al pago del personal. El ingreso de un profesor universitario en Estados Unidos varía de acuerdo con las instituciones, emplazamientos y áreas de especialización, pero pudiera decirse que el promedio oscila entre unos 70.000 y 100.000 dólares al año. Los salarios profesoraes comienzan en el orden de 55.427 dólares,⁹ en tanto que el ingreso total promedio de un profesor adjunto en ese país alcanza unos 163.000 dólares al año; mientras que, por ejemplo, en Madrid es de unos 47.000 euros.¹⁰

Las universidades en Venezuela

En Venezuela, en medio de lo que se ha denominado una crisis sistémica, la educación superior está afectada por el deficiente rendimiento estudiantil en los niveles educativos anteriores y las condiciones económicas del país. Las decenas de universidades públicas han venido enfrentando una considerable insuficiencia presupuestaria, con un monto inferior al tres por ciento del presupuesto nacional, destinado

Un profesor titular a tiempo integral de la Universidad Simón Bolívar devengaba en el año 2000 un salario promedio equivalente a unos 1.900 dólares mensuales.

a un conjunto, según datos oficiales, de unos 2,5 millones de estudiantes, de los cuales están inscritos alrededor del sesenta por ciento en universidades experimentales, veinte en autónomas y veinte en gestión privada.¹¹

La educación superior impartida en instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario, según el artículo 103 de la Constitución de 1999; aunque, según el mismo artículo, las contribuciones de particulares a proyectos y programas educativos públicos serían reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta. Ello pudiera introducir alguna flexibilidad, si bien la Constitución de 1961 la ampliaba, al establecer en su artículo 78 la posibilidad de excepciones a la gratuidad



Auditorio de la Casa del Profesor de la Universidad del Zulia a finales del año 2023 / CARLOS HERNÁNDEZ (2023, 30 de diciembre). Apuz: de oasis gremial a sede de la desolación y la destrucción. Versión Final. <https://versionfinal.com.ve/ciudad/apuz-de-oasis-gremial-a-sede-de-la-desolacion-y-la-destruccion/>

en el caso de personas provistas de medios de fortuna. Más allá de las buenas intenciones declaradas por el Estado, el deterioro de la planta física es notable, a pesar de los operativos de mantenimiento y mejoramiento de algunas instalaciones.

Las condiciones laborales del personal académico, administrativo y obrero son graves, con ingresos mensuales muy bajos (entre 20 y 50 dólares, según el escalafón, aparte de algunas bonificaciones) que afectan las condiciones materiales de vida y el estado emocional del personal y el estudiantado, la conservación de la planta física y el equipamiento, y la productividad en docencia, investigación, desarrollo y extensión.

Es preciso lograr la mejor calidad educativa posible y, al propio tiempo, reducir las barreras de ingreso a los estudiantes procedentes de familias de menores recursos.

Hay un proceso de descapitalización en marcha, pues parte del personal y el estudiantado ha emigrado hacia el extranjero, universidades privadas u otras actividades.

Un estudio preparado en 2020 para el Consejo Directivo de la Universidad Simón Bolívar acerca de la asignación de la cuota presupuestaria para el año 2021 muestra el descenso de los ingresos del personal académico: un profesor titular a tiempo integral devengaba en el año 2000 un salario promedio equivalente a unos 1.900 dólares mensuales y, a partir de ahí, ha sufrido una caída ostensible. El número de estudiantes se redujo de 10.059 a 5.140 entre 2010 y 2019. Por su parte, el pago anual por concepto de matrícula en universidades privadas en Venezuela se encuentra en el orden de 1.200 a 6.000 dólares.¹²

Es la economía...

La sostenibilidad del sistema de educación superior es multidimensional; incluye, entre otros aspectos, la libertad de cátedra y la autonomía. Pero los atributos económicos son fundamentales. La escasez de recursos para el financiamiento de la educación superior es un fenómeno mundial.

Los presupuestos nacionales deben atender otras prioridades, como educación desde los niveles iniciales, nutrición,

salud, seguridad y defensa, urbanismo y vivienda, y emergencias de distinta naturaleza. Esos costos de oportunidad plantean la necesidad de identificar fuentes de financiamiento distintas al gasto público tradicional. Johnstone ha resalado «el fracaso del Estado en imponer un arancel al menos moderado, perdiendo un ingreso que de otro modo pudiera haber mejorado la calidad, capacidad o ayuda financiera de la educación superior».¹³ Es preciso lograr la mejor calidad educativa posible y, al propio tiempo, reducir las barreras de ingreso a los estudiantes procedentes de familias de menores recursos, sin perder de vista que los beneficios de la gratuidad han ayudado desproporcionadamente a grupos de mayores ingresos en muchos lugares.

Gisela Kozak subraya la crisis económica que afecta la demanda y la oferta académica: «Venezuela es carísima para propios y extranjeros; no obstante, la educación se considera una especie de obsequio de los dioses y no un rubro más que hay que pagar vía impuestos o financiando directamente la educación de la descendencia». Y agrega: «En los hechos, la carrera académica está extinguida porque no tiene sentido ascender en el escalafón, publicar o estudiar postgrados en un entorno como el actual».¹⁴

Este paisaje cuasiapocalíptico requerirá tomar decisiones para racionalizar las fuentes y usos de fondos, con una mayor transparencia en la presentación de los presupuestos. En el futuro, si el país logra estabilizar su economía, será necesario un mayor apoyo de los egresados, el incremento del aporte de los estudiantes con sistemas de becas y créditos, el desarrollo de áreas y actividades rentales, la asociación público-privada para proyectos de investigación y desarrollo, el mejoramiento de incentivos, como los de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación y el otorgamiento de premios, becas y diversos estímulos al personal universitario en pro de su capacitación y rendimiento. No poca cosa... **EI**

NOTAS

- 1 Brunner, J. J. (ed.) (2024). *Educación superior en Iberoamérica: Informe 2024*. Centro Interuniversitario de Desarrollo. <https://cinda.cl/publicacion/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2024/>.
- 2 Johnstone, D. B. (2015). Malentendidos frecuentes acerca del financiamiento de la educación superior a nivel mundial. *Calidad en la educación*, (43), 231-261. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652015000200008>.
- 3 Johnstone (2015).
- 4 Alam, K. y Halder, U. K. (2016). The emergence and impact of privatization of higher education: Indian overview. *Journal of Education and Development*, 6(12), 146-157.
- 5 Brunner (2024).
- 6 Hanson, M. (2024, 28 de mayo). *Average cost of college & tuition*. Education Data Initiative. <https://educationdata.org/average-cost-of-college>.
- 7 Auster, P. (2024). *Baumgartner*. Seix Barral.
- 8 Cornell University (2023). *Operating and capital. Budget plan May 2023*. <https://dbp.cornell.edu/wp-content/uploads/2023/09/FY-2024-Operating-Capital-Budget-Plan.pdf>.
- 9 Talent.com (2024). *Professor average salary in the USA, 2024*. <https://www.talent.com/salary?job=professor#:~:text=The%20average%20professor%20salary%20in,up%20to%20%24118%2C883%20per%20year>.
- 10 Glassdoor (2024). *Professor salaries*. https://www.glassdoor.com/Salaries/professor-salary-SRCH_KO0,9.htm.
- 11 Scharifker, B. R. (2023, 8 de abril). Las universidades en Venezuela atraviesan una situación deplorable. *Espacios de Educación Superior*. <https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/08/04/2023/las-universidades-en-venezuela-atravesan-una-situacion-deplorable-entrevista-a-benjamin-r-scharifker-ex-rector-de-la-usb/>.
- 12 León, D. (2023, 22 de agosto). ¿Cuánto cuesta estudiar en una universidad en Venezuela? *El Diario*. <https://eldiario.com/2023/08/22/cuanto-cuesta-estudiar-universidad-venezuela/amp/>.
- 13 Johnstone (2015, p. 243).
- 14 Kozak, G. (2024, 27 de febrero). Universidades de bajo costo para el Estado. *Letras Libres*. <https://letraslibres.com/politica/gisela-kozak-universidad-venezuela-crisis/>.

Índice de derechos de propiedad: los de arriba y los de abajo

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

Finlandia lidera la clasificación mundial en derechos de propiedad, mientras que Venezuela ocupa el último lugar.

El Índice Internacional de Derechos de Propiedad, elaborado por la organización Property Rights Alliance, presenta una jerarquización de 125 países del mundo en esta materia. Lamentablemente, este año Venezuela quedó en el último lugar. Cuanto más respeto a los derechos de propiedad (y a los derechos en general), más inversiones y negocios a largo plazo en el país, y viceversa.¹

El índice se compone de tres categorías de importancia equivalente: ambiente legal y político (definido por el grado de solidez y transparencia de las instituciones), derechos de propiedad física y derechos de propiedad intelectual. Todos ellos contribuyen al desarrollo socioeconómico nacional.

El informe de este año revela que Finlandia ocupó el primer puesto y Uruguay, ubicado en el puesto 25, lideró a América Latina y el Caribe, seguido por Chile. A Finlandia le siguen Singapur, Dinamarca y los Países Bajos.

Según el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (Cedice) los factores que actuaron en contra en el caso venezolano fueron, fundamentalmente, la falta de independencia judicial y la existencia de un marco regulatorio que atenta contra el derecho de propiedad.² Uruguay, en cambio, fue bien evaluado precisamente por la independencia de su Poder Judicial y por su estabilidad política, además del control de la corrupción. Si se considera solamente el indicador de estabilidad política, ese país se ubicó en el puesto seis del mundo.

Impacto económico en Venezuela

En el caso venezolano, además de carecer de garantías o autonomía en su funcionamiento y decisiones, las instituciones están enredadas en burocracias y cambios frecuentes o arbitrarios de sus regulaciones que actúan como verdaderas trancas para los sujetos de derecho. La inestabilidad de Venezuela ha afectado profundamente, por ejemplo, los precios de las viviendas, sobre todo en los últimos años, por una sobreoferta de inmuebles y baja demanda

(piénsese en el éxodo de venezolanos que dejaron sus casas y apartamentos), un hecho casi sin precedentes en la historia reciente del país y de América Latina.

La devaluación del bolívar se profundizó aún más (en el entorno de un veinte por ciento adicional) desde las elecciones presidenciales del pasado 28 de julio. A más de tres meses de esos polémicos comicios, el clima de negocios y la caída de los precios de las viviendas se han agravado significativamente, en medio de denuncias de presos políticos (más de 1.900 según la ONG Foro

Las instituciones en Venezuela están enredadas en burocracias y cambios frecuentes o arbitrarios de sus regulaciones.

Penal), nuevos empujes a la inflación y una incertidumbre generalizada que se traslada a la actividad petrolera, según analistas venezolanos consultados.

Propiedad intelectual

En el caso de Uruguay, lo que actuó en contra de conseguir una posición aún mejor en la clasificación fue que, en materia de propiedad intelectual, no estaba adherido al Tratado de Cooperación de Patentes (PCT), un tema sensible localmente dada la oposición del sector de los laboratorios uruguayos al tratado. Sin embargo, el pasado 7 de octubre se logró la adhesión, aunque por ahora parcial. Entrará en vigencia en enero de 2025.

Venezuela es uno de los pocos países latinoamericanos que no están adheridos a ese tratado internacional que administra la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. El PCT facilita la protección internacional de las patentes, lo que está lejos de la posición del gobierno de Venezuela, a favor de su liberación. Difícilmente cambie esa realidad, al menos por un tiempo considerable en el país caribeño.

Riesgo regional

La vulneración de derechos y libertades afecta, en primer lugar, a la población y su calidad de vida, pero también a los negocios, a las economías y al desarrollo de los países a mediano o largo plazo, además de llevar al aislamiento. Si bien los gobiernos latinoamericanos que no respetan los derechos de propiedad —o los derechos en general de sus ciudadanos— han encontrado alianzas con otros regímenes que han adoptado la misma postura, la historia muestra que terminan empobrecidos, con excepción de grupúsculos que sobreviven «más allá del bien y del mal».

Según el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional), hay que preservar con los máximos esfuerzos los derechos y libertades, porque una vez perdidos es difícil recuperarlos.³ De hecho, actualmente los derechos a la propiedad corren riesgo en gran parte de la América Latina ante, por ejemplo, situaciones de tomas ilegales de tierras que se han extendido. Esas acciones suelen quedar impunes, según la falsa premisa de que resolverán el problema de la pobreza, cuando en realidad lo único que causan es inseguridad jurídica y freno a la inversión.

La educación y la oferta de puestos de trabajo son los principales factores que facilitan la salida de la pobreza. Pero para eso se requiere otro tipo de políticas públicas.

Los fenómenos que desdibujan o violan directamente las bases de las democracias, los derechos ciudadanos y el desarrollo son luces amarillas o rojas que hay que saber identificar, y ante las que las naciones no deberían doblegarse. ■

NOTAS

- 1 Property Rights Alliance (2024). *International Property Rights Index*. <https://propertyrightsalliance.org/>.
- 2 Cedice (Centro de Divulgación del Conocimiento Económico). *Índice de Derechos de Propiedad 2024*. <https://cedice.org.ve/project-items/indice-de-derechos-de-propiedad-2024/>.
- 3 Idea Internacional (página de inicio): <https://www.idea.int/es>.

¿El final de Basilea III?

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

El «final de Basilea III» es una propuesta que aumentaría los requisitos de capital de las grandes instituciones financieras. A ella se han opuesto no solo estas instituciones, sino también grupos que defienden los intereses de pequeñas empresas y minorías: a mayores requisitos de capital menores fondos disponibles para préstamos.

Durante el último año, Michael Barr, vicepresidente de la Reserva Federal encargado de la Supervisión Bancaria, ha tratado de sacar adelante una propuesta conocida como «el final de Basilea III». Su propósito es aumentar los requisitos de capital de las grandes instituciones bancarias estadounidenses con activos superiores a 250.000 millones de dólares. Su nombre se debe a que contiene los últimos ajustes para dar por culminado un ciclo regulatorio internacional que comenzó a raíz de la crisis financiera de 2008, cuyo fin último es apuntalar el sistema bancario.

La propuesta inicial de Barr fue modificada para reducir su alcance. A ella se han opuesto no solo las grandes instituciones financieras, sino también grupos que defienden los intereses de pequeñas empresas y minorías étnicas: a mayores requisitos de capital menores fondos disponibles para préstamos. Los más afectados serían los grupos con menor poder económico.

La propuesta reformulada excluye de su aplicación a los bancos comerciales con activos entre 100.000 millones y 250.000 millones de dólares. Entre ellos se encuentran bancos regionales que tuvieron problemas de solvencia a raíz del alza de las tasas de interés en Estados Unidos, que comenzó en el año 2022 y se agudizó en marzo de 2023 con la caída del Silicon Valley Bank.

La llamada nueva propuesta de Barr incluye cambios radicales que, en conjunto, reducirían a la mitad el aumento

de los requisitos de capital: a un nueve por ciento para los bancos estadounidenses más grandes, comparado con el aumento del 19 por ciento inicialmente propuesto. Para los seis bancos más grandes del país, el cambio se traduce en un ahorro de aproximadamente 100.000 millones de dólares. Según la nueva propuesta, a esos bancos se les exigiría agregar unos 80.000 millones en capital, a diferencia de los 180.000 millones requeridos anteriormente.

Los bancos estadounidenses basan su rechazo a la propuesta inicial de Barr en el argumento de que no reconoce el fortalecimiento patrimonial logrado por las grandes instituciones financieras desde el año 2008. La medida reduce el riesgo de quiebra de las instituciones a expensas de su rentabilidad.

La nueva versión del «final de Basilea III» mantiene la exigencia de constituir reservas adicionales sobre los títulos valores de las carteras bancarias que han perdido valor pero aún no han sido

Massachusetts, Elizabeth Warren, sin duda alguna némesis de las grandes corporaciones estadounidenses, describió la propuesta como un regalo a Wall Street que contribuirá a que en un futuro se produzca una nueva crisis financiera que será atendida con recursos de los contribuyentes.

La propuesta revisada será sometida a una nueva ronda de consulta que incluirá a la Oficina del Contralor de la Moneda (OCC) y la Corporación Federal de Seguro de Depósitos (FDIC). Una vez producida la versión definitiva, los bancos estadounidenses tendrán un año para ajustarse a ella.

El contenido del final de Basilea III fue un esfuerzo de la Reserva Federal, pero en su conceptualización participaron también técnicos de los bancos centrales del Reino Unido y de la Unión Europea. Al igual que en el caso estadounidense, los reguladores de los demás participantes en la iniciativa están circulando sus versiones locales a

Según los bancos estadounidenses, «el fin de Basilea III» reduce el riesgo de quiebra de las instituciones a expensas de su rentabilidad.

liquidados. Los bancos argumentan que esas reservas adicionales descartan el hecho de que los precios de estos títulos pueden subir a mediano plazo. También se redujeron los requisitos de capital relacionados con riesgos operacionales, hipotecarios y de tarjetas de créditos de clientes al detal.

La oposición a la propuesta de Barr vino no solo de los congresistas republicanos, sino también de algunos demócratas. La senadora demócrata por

los distintos grupos de intereses, que han hecho objeciones muy similares a las de sus homólogos estadounidenses y es probable que consigan negociar alcances similares.

Ningún regulador europeo impondrá medidas de fortalecimiento patrimonial más astringentes que las del resto de sus pares. Estaría poniendo a sus instituciones financieras nacionales en desventaja en un contexto de competencia internacional. **RI**



Karolina Kaboompics / PEXELS

¿Cómo reaccionan las personas a los consejos financieros?

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

Las reacciones de las personas a los consejos financieros dependen de quién los dé, quién los recibe y cuál es su naturaleza. Al recibir un consejo, los individuos están más abiertos a los asesores que cobran una remuneración previamente establecida.

Mejorar la educación financiera es una preocupación creciente en el diseño del currículo que cursan niños y adolescentes en todo el mundo. Muchas personas llegan a la adultez sin manejar nociones tan elementales como la tasa de interés o el financiamiento de un vehículo a crédito.

Los académicos en el área de las finanzas personales quieren entender los procesos por los cuales las personas adquieren sus rudimentos financieros. El objetivo es mejorar los contenidos de la educación formal y apuntalar prácticas de la industria financiera dirigidas a comunicar los atributos de instrumentos y servicios dirigidos al público.

En septiembre de 2024 los investigadores Antoinette Schoar y Yang Sun de MIT y Brandeis, respectivamente, publicaron un trabajo titulado «Asesoría financiera y creencias de los inversionistas». Los autores exploraron las reacciones de un grupo de individuos, en un experimento de laboratorio aleatorio, a recomendaciones sobre estrategias de inversión activas y pasivas.

El experimento identificó las creencias de los participantes y luego los asignó aleatoriamente a videos de consejos financieros que confirmaban o cuestionaban sus creencias. A partir de sus respuestas, midieron el efecto que los videos tuvieron en sus percepciones; específicamente, el cambio de creencias y la escogencia de títulos financieros en sus carteras de inversión.

La primera conclusión del estudio fue que las reacciones de los individuos a los consejos financieros dependían de quién los daba, quién los recibía

y cuál era su naturaleza. Aunque los resultados validan lo obvio, también arrojan luces sobre la manera como los individuos procesan la información.

Las personas tienden a valorar más los consejos que se ajustan a sus prioridades y a modificar sus percepciones o creencias según el contenido del consejo recibido, independientemente de que la nueva información contradiga lo conocido. Al recibir un consejo, los individuos están más abiertos a los asesores que cobran una remuneración previamente establecida por encima de quienes reciben un beneficio si ocurre la transacción, como es el caso de la compra de una acción o un fondo mutual mediante una clásica cuenta de corretaje.

El estudio se enfocó en la evaluación de información acerca de estrategias activas y pasivas transmitida por videos promocionales. Las estrategias pasivas (con énfasis en bajos costos de transacción y diversificación de carteras) fueron más persuasivas que las estrategias activas (con énfasis en los beneficios de la selección de acciones y la importancia de identificar tempranamente los sectores económicos en alza).

Los participantes en el estudio con mayor formación financiera mostraron preferencia por los contenidos dedicados a las estrategias pasivas. Fueron capaces de producir respuestas diferenciadas a los distintos tipos de consejos de inversión, y tendían a no dejarse convencer por la publicidad que favorecía las estrategias activas.

Los sujetos con menor conocimiento financiero daban el mismo peso a los consejos sobre estrategias activas y pasivas. No distinguían la calidad relativa de los consejos recibidos, lo que les exponía a ser víctimas de asesores de menor calidad.

Las investigaciones sugieren que una escasa educación financiera puede impedir a las personas buscar asesoramiento financiero. Pero este experimento muestra que los individuos no tienen conciencia de que necesitan tal asesoría y no muestran rechazo *a priori* a utilizarla. Una vez ofrecido el

asesoramiento financiero, estas personas están abiertas a incorporarlo a sus creencias y acciones.

Los individuos con mayor formación financiera afirman que, si estuviesen invirtiendo su dinero, tendrían menor probabilidad de hacerlo con asesores que recomiendan estrategias activas. Además, gran parte de los participantes en el experimento se mostraron dispuestos a aceptar conceptos ampliamente difundidos en la bibliografía financiera (tales como el papel de los fondos pasivos en una cartera de inversión, los beneficios de la diversificación, el uso de vehículos de inversión con bajos costos transaccionales), aunque esos conceptos pudieran resultar contraintuitivos para algunos de ellos.

Muchos participantes en el experimento rechazaron elementos de las estrategias activas como son el llamado *timing* (mover dinero hacia o fuera de un mercado financiero con base en métodos predictivos) o la posibilidad de alcanzar retornos superiores a los de los índices financieros de referencia (vencer al mercado). Sin embargo, los autores reconocen que el experimento ocurrió en un contexto social donde las estrategias pasivas son ampliamente conocidas y es probable que los participantes tuvieran una educación financiera superior al del público en general.

Una conclusión que se extrae directamente del estudio es la necesidad de implantar políticas para mejorar la calidad de la información financiera a la que tienen acceso los inversionistas con poca formación. Esto incluye que los inversionistas conozcan explícitamente los incentivos económicos que reciben quienes actúan como sus asesores de inversión.

Gracias a la digitalización y otras innovaciones tecnológicas, en todo el mundo se han reducido las barreras de entrada de los pequeños inversionistas a los mercados financieros. Por lo tanto, no es de extrañar que los responsables de la formación de niños y adolescentes se ocupen de su exposición a los temas financieros desde etapas muy tempranas de su educación. ■

Una escasa educación financiera puede impedir a las personas buscar asesoramiento financiero.

El papel del efectivo en las carteras de inversión

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

El 18 de septiembre de 2024 la Reserva Federal inició un ciclo de reducción de tasas de interés. La narrativa vigente era que una vez hecha la primera reducción comenzaría el éxodo del dinero colocado en depósitos a corto plazo hacia activos financieros con mayor rentabilidad. Pero, en este momento, la tentación de quedarse un rato más en renta fija de corto plazo es grande.

El pasado 18 de septiembre de 2024 la Reserva Federal (Fed) comenzó el que se supone será un ciclo de reducción de tasas de interés, con un ajuste de cincuenta puntos básicos (uno por ciento equivale a cien puntos básicos). La reducción de las tasas invita a los actores económicos a repensar sus estrategias y, en muchos casos, rebalancear sus carteras de inversión.

Después de más de una década con tasas de interés cercanas a cero en el mundo desarrollado, a partir de marzo de 2022 los inversionistas comenzaron a valorar nuevamente la posibilidad de mantener parte de sus activos financieros en renta fija. Este refugio brindó la posibilidad de esperar el resultado de la batalla entre los bancos centrales y las fuerzas inflacionarias.

La narrativa vigente durante meses en los mercados financieros era que al hacer la Fed su primera reducción en la tasa de descuento, comenzaría el éxodo del dinero colocado en depósitos a corto plazo hacia otras familias de activos financieros, con mayor rentabilidad esperada. Pero, ¿es esto lo que sucederá realmente?

La respuesta es sí. Pero no a la velocidad que los intermediarios financieros —beneficiarios del rebalanceo de las carteras de sus clientes— desearían.

Los fondos del mercado monetario, que incluyen certificados de depósitos y



FREEPIK

otros instrumentos de renta fija de corto plazo, totalizan cerca de seis billones de dólares. Este monto refleja un aumento de quince por ciento en el último año, motivado en buena parte por el interés de los inversionistas en garantizar el rendimiento de sus títulos financieros antes de que la Fed comenzara el ciclo de reducción de tasas.

En este momento, cuando los bonos del Tesoro con vencimientos de hasta un año tienen rendimientos de un 3,9 por ciento y el mercado bursátil estadounidense se encuentra rozando su máximo histórico —lo que implica una alta

valoración de los títulos financieros—, la tentación de quedarse un rato más en renta fija de corto plazo es grande.

Algunos líderes de opinión del mundo financiero, entre los que se encuentra el banco de inversión Morgan Stanley, sostienen que dada la alta valoración de las empresas que forman parte del índice S&P 500, el rendimiento de esta cartera emblemática en los próximos diez años se ubicaría en el orden del 5,5 por ciento. En este caso, la brecha de retorno entre acciones y bonos de alta calificación crediticia para muchos inversionistas no es suficientemente

Unas tasas de interés inferiores a las actuales, al menos en el caso estadounidense, pero indudablemente superiores a las vigentes en los años siguientes a la crisis, llevan a reevaluar el papel de la renta fija en las carteras de inversión.

grande para incursionar ahora en un mercado accionario que ofrece mucha volatilidad.

No es de extrañar entonces que el flujo de nuevos fondos que se incorporan al mercado financiero haga un toque técnico en papeles del Tesoro con vencimientos menores de un año, mientras pasan las elecciones presidenciales estadounidenses y la Fed continúa bajando las tasas de redescuento en lo que queda de 2024. Se calcula que el volumen de dinero invertido en papeles del Tesoro, en lugar de caer, pueda subir a siete billones de dólares en los próximos meses.

El monto máximo de dinero colocado en títulos de corto plazo sujeto a un rebalanceo de carteras —seis billones de dólares— es una cantidad relevante, pero resulta pequeña con respecto al tamaño del mercado bursátil estadounidense, cuya capitalización rondaba los 55 billones de dólares en julio de 2024.

Por diversas razones, no todo el dinero que está en renta fija de corto plazo migrará a otros nichos de inversión. Pero los flujos que se desplacen lo harán mayoritariamente hacia acciones y operaciones de crédito privado; estas últimas ofrecen una prima por la iliquidez de sus instrumentos. El mercado de crédito privado estadounidense es pequeño en términos relativos, alrededor de 1,5 billones de dólares para comienzos de 2024.

Las narrativas que construyen los bancos de inversión para explicar a sus clientes cómo perciben el futuro de los mercados financieros contienen en alguna medida sesgos para estimular la venta de productos financieros. Es importante tomarlas con un grano de sal y aprovechar cada transición para analizar en detalle situaciones que no se repiten cotidianamente, como es el caso del desarrollo del ciclo de reducción de tasas de interés que apenas comienza en Estados Unidos.

Es muy probable que un bajo nivel de tasas de interés como el vivido luego de la gran crisis financiera estadounidense del período 2007-2009, no se repita en varias décadas, que para muchos es el resto de su vida profesional. Unas tasas de interés inferiores a las actuales, al menos en el caso estadounidense, pero indudablemente superiores a las vigentes en los años siguientes a la crisis, llevan a reevaluar el papel de la renta fija en las carteras de inversión. Poseer bonos ha vuelto a tener sentido. 

Estrategias activas y pasivas en el mundo de la renta fija

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

En el mercado de bonos se cotizan cerca de 6,2 millones de títulos valores de variadas características. Tal diversidad permite a sus promotores especializarse en nichos para sacar provecho de su iliquidez u otros factores. Esto explica, en parte, el mejor desempeño de los fondos de renta fija que siguen estrategias activas.

En la actualidad hay una amplia oferta de fondos mutuales y fondos cotizados (ETF), de renta tanto fija como variable, que siguen estrategias activas y pasivas. Una estrategia activa consiste en predecir un movimiento en un mercado financiero y obrar en consecuencia, mientras que una estrategia pasiva arma una cartera que replica el contenido de un índice, sea de acciones o de bonos.

Las estrategias activas en renta variable cuentan con grandes detractores, debido al deficiente desempeño histórico de muchos vehículos de inversión

1. Los fondos activos tienden a asumir más riesgo crediticio y adquirir títulos valores de menor duración (medida del impacto del cambio de las tasas de interés en el precio de un bono), lo que contribuye parcialmente a mejorar su rentabilidad.
2. El mercado de bonos es mucho más complejo que el de acciones. Existen unas 55.000 compañías inscritas en los mercados accionarios en todo el mundo, mientras que en el mercado de bonos se cotizan cerca de 6,2 millones de títulos valores de variadas características.

La diversidad de títulos permite a los promotores de vehículos de inversión en renta fija especializarse en nichos de emisiones para sacar provecho de su iliquidez u otros factores que les permiten captar retornos adicionales.

La construcción de un índice bursátil es mucho más sencilla que la de uno de renta fija. La idea de que un índice financiero sea representativo de un mercado en particular es más difícil de instrumentalizar en el caso de los bonos que en el de las acciones.

Los índices bursátiles ponderan el peso de las compañías que los componen con base en su tamaño relativo dentro de un universo de empresas, mientras que en los índices de renta fija las ponderaciones tienden a basarse en una medida fundamentalmente diferente: el valor de la deuda en circulación de un emisor.

En el caso de las acciones, una empresa gana peso relativo en el índice por

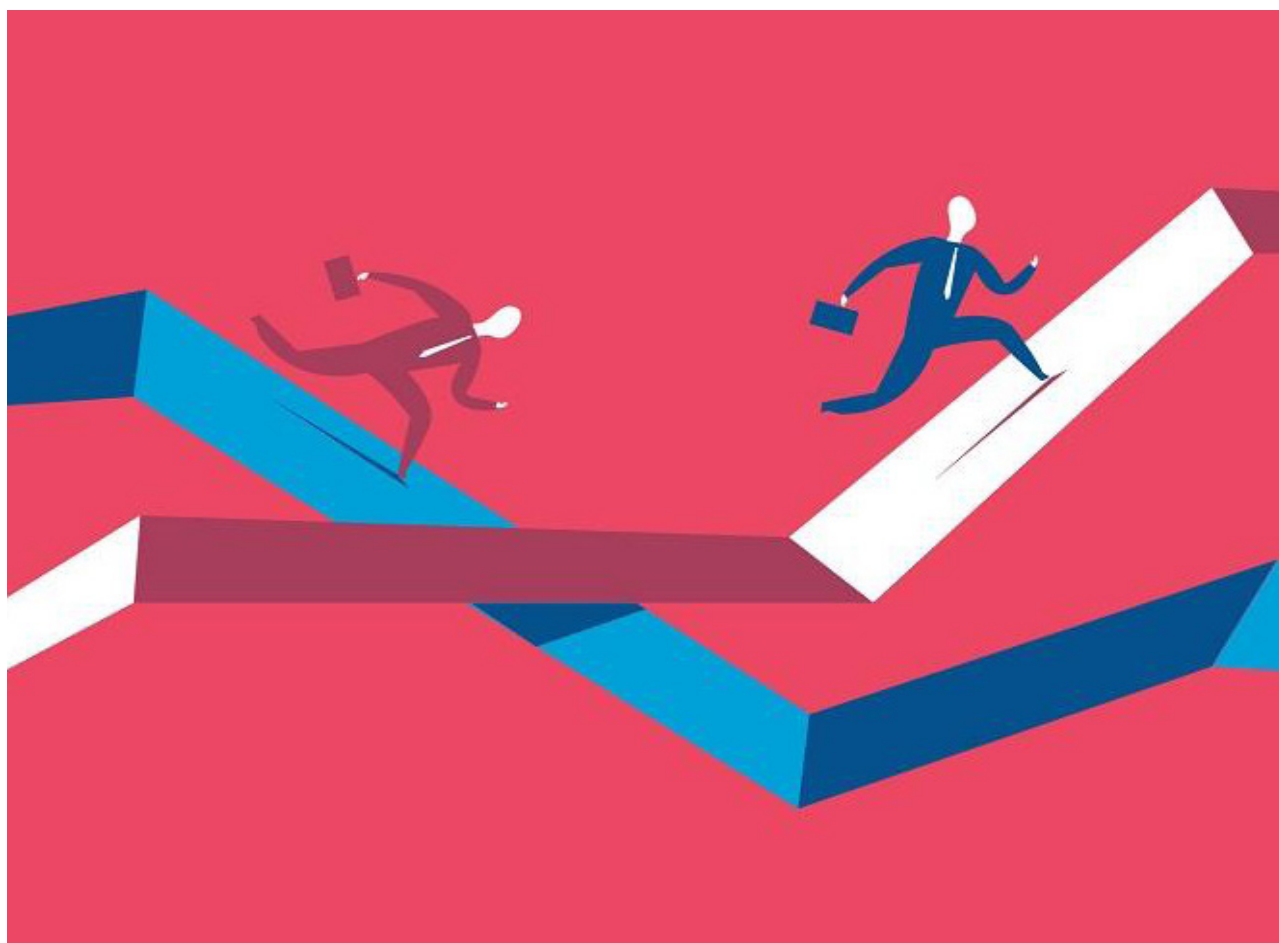
La construcción de un índice bursátil es mucho más sencilla que la de uno de renta fija. La idea de que un índice financiero sea representativo de un mercado en particular es más difícil de instrumentalizar en el caso de los bonos que en el de las acciones.

que las siguen. Ese no es el caso de las estrategias activas en el mundo de la renta fija. Según Morningstar —empresa líder en la evaluación del desempeño de vehículos de inversión de oferta pública—, en el último año dos de cada tres fondos activos superaron en rendimiento a los fondos pasivos de composición comparable.

Este desempeño aparentemente desconcertante puede explicarse por dos factores que convergen al diseñar una cartera de renta fija:

un desempeño mejor que el del resto de sus pares. En el caso de los bonos, los títulos de mayor peso en el índice lo obtienen debido a diversas razones no necesariamente económicas: cuando los emiten los gobiernos nacionales y locales, las razones suelen ser políticas y macroeconómicas; en el caso de las empresas privadas, dependen de sus estrategias de endeudamiento.

Existe la posibilidad de que empresas muy representativas de una economía nacional, pero poco endeudadas,



FREEPIK

no figuren en los índices de renta fija, mientras que los bonos del Tesoro estadounidense tienen una enorme participación en ellos.

Hay instrumentos de renta fija sin mercados secundarios profundos, como es el caso de los préstamos de empresas con garantías y las hipotecas residenciales, que no están representados en los índices de bonos. Por lo tanto, el público no puede adquirirlos a través de los fondos de renta fija que siguen estrategias pasivas,

pero sí a través de los fondos de renta fija activos. Los índices de bonos de renta fija son, entonces, una aproximación al mercado global de instrumentos de renta fija, y no más que eso.

Un factor clave cuando se escogen fondos de renta fija es que la tasa de mortalidad de los fondos de inversión que siguen estrategias activas es muy alta. Muchos promotores de estos vehículos de inversión desaparecen por no cumplir los retornos ofrecidos a sus clientes o no

alcanzar una masa crítica de dinero a su cargo que justifique su existencia.

Aunque las tasas de interés en los países desarrollados han ido bajando en los últimos meses, es poco probable que vuelvan a los niveles de la década anterior. Por ello, los flujos de dinero dirigidos a los vehículos de inversión de renta fija aumentarán y, con ellos, el volumen de datos que confirmarán o refutarán el desempeño superior de las estrategias activas sobre las pasivas. ■

Un factor **clave** cuando se escogen fondos de renta fija es que la tasa de **mortalidad** de los fondos de inversión que siguen estrategias activas es muy alta.

Mercadeo en Venezuela: el reto es hacer más con menos presupuesto

Lisette Cardona

Periodista

La aplicación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el uso de redes sociales con estrategias claras y el análisis a fondo de los clientes marcarán las tendencias de mercadeo en Venezuela en un 2025 en el que las empresas y los especialistas asumirán nuevos retos con menos recursos.

En 2025 la mayoría de los profesionales de mercadeo de Venezuela contarán con menos presupuesto para su labor, pero su deseo de optimizar resultados continuará firme. Para lograr sus metas necesitan explorar nuevas oportunidades, conocer a sus competidores y superar la brecha digital.

Carlos Jiménez, fundador de Tendencias Digitales —empresa de investigación de mercados especializada en negocios en línea— y profesor invitado del IESA, presentó los resultados de la segunda edición de la «Encuesta de prácticas de mercadeo». Más de 160 profesionales vinculados al mercadeo en todo el país brindaron su percepción acerca de la gestión, los objetivos, las estrategias, las herramientas y su efectividad en el mercadeo.

El estudio permitió conocer las tendencias de lo que ocurre en los mercados en los que las empresas atienden a consumidores (mercados B2C, por sus siglas en inglés), los mercados en los que las empresas tienen como clientes otras empresas (B2B), las pequeñas y medianas empresas (pymes) y las empresas grandes. La encuesta se concentró en cinco temas: desempeño y autoevaluación de la industria, presupuesto y destino de los recursos, herramientas más populares y eficaces, nuevas tecnologías y tendencias en el comportamiento de la industria y de los profesionales.

«Los *marketeros* están inconformes porque solo cuatro de cada diez

se evalúan positivamente, pero seis de cada diez dicen que lo están haciendo regular, lo que es una oportunidad de mejora importante», destacó Jiménez. Para el fundador de Tendencias Digitales existe un leve retraso en la reconfiguración de las propuestas de valor y en la comprensión de la competencia. Los esfuerzos están centrados en atraer y retener a los clientes, y se ha dejado de lado la identificación de nuevas oportunidades.

«Un mercado de gran rivalidad requiere conocer no solo a los clientes sino a los competidores que los pretenden. Si quieres comer más torta, pero la torta no es más grande, va a haber más rivalidad. Estamos en un mercado de gran rivalidad», advirtió Jiménez. Los profesionales deben asumir mayores retos con un presupuesto igual o inferior al de años anteriores. De hecho, los estudios de la empresa de consultoría Gartner Marketing Insights indican que, después de la pandemia, las compañías en todo el mundo redujeron sus presupuestos de mercadeo.

Los datos coinciden con los obtenidos en la encuesta nacional: seis de cada diez entrevistados dijeron que tienen el mismo o menor presupuesto para los mismos retos. Los recursos se distribuyen en inversión en medios digitales (27 por ciento), desarrollo de productos/innovación (12), investigación de mercados (11), fidelización (11) e inversión en medios tradicionales (10).

«El *marketing* enfrenta mayores retos pero con recursos limitados derivados de las condiciones del mercado y de la disrupción tecnológica. Para solucionarlo,

se requiere creatividad y agilidad. La adopción de herramientas digitales y su comprensión por parte del equipo humano deben convertirse en una prioridad», apuntó Jiménez.

Modas y resultados

Lo viral está de moda, pero no siempre es lo más eficaz. Carlos Jiménez advirtió una tendencia que desdibuja las estrategias: «Hay *fashionismo* de táctica y herramientas. La musiquita y el bailecito funcionan para algunos. Todo el mundo lo hace de memoria, sin estrategia ni sentido».

Las redes sociales son las preferidas por el mercado. Según la encuesta, el 74 por ciento de los profesionales del mercado en Venezuela prefieren invertir en publicidad en medios sociales, aunque se interesan por herramientas tradicionales como eventos (51 por ciento), relaciones públicas (39) y radio (26). La red preferida es TikTok, seguida por LinkedIn. La de menor expectativa de crecimiento es Facebook.

Las nuevas tecnologías también son bien evaluadas. Un 75 por ciento de la muestra declaró que su impacto es alto o muy alto. Los participantes expresaron preferencias por inteligencia artificial (74 por ciento) y macrodatos (62).

Jiménez invitó a interactuar con nuevas herramientas para superar la brecha digital que, de acuerdo con los resultados, aún es muy grande: el 37 por ciento de los entrevistados no interactúan con la inteligencia artificial. Más del 60 por ciento admitieron que sus empresas no han reestructurado



Kaboompics / PEXELS

sus departamentos de mercadeo en los últimos tres años.

«No solamente hay poca presencia de inversiones en herramientas tecnológicas en los presupuestos de *marketing*, sino que, además, las organizaciones no se están adecuando a los cambios. Llegó la hora de pasar a la acción», precisó Jiménez.

El cliente como epicentro

José Felipe Prat, profesor del IESA, aseguró que la relación empresa-cliente cambió y debe ser analizada para optimizar resultados. «Antes las empresas fabricaban un producto o servicio y después iban a ver a quién se lo vendían. Ahora todo se centra en el cliente, que es complejo, exigente, que requiere atención inmediata, es cortoplacista y un tanto desleal porque hay mucha oferta. Esto obliga a hacer cambios».

Para Prat es necesario ver cuántos clientes se pueden tener y atender bien, y cuántos de ellos se pueden volver leales. Para ello recomendó realizar una auditoría de la base de datos de

momentos distintos y permite evaluar diferencias de calidad y cantidad de los clientes. La quinta considera todas las facetas cliente-tiempo, es decir en múltiples cohortes.

Prat recomendó también adoptar el modelo de segmentación RFM, que analiza tres atributos: cuándo fue la última compra del cliente, con qué frecuencia compra y cuánto ha gastado en total. «Este modelo ordena los datos y establece cortes que permiten analizar los tipos de clientes y trabajar para mantenerlos», explicó Prat.

Radiografía de los profesionales

Irene Lessmann, consultora de la empresa Usefull Agency y profesora invitada del IESA, analizó las competencias y capacidades para potenciar el mercadeo y puso el énfasis en la necesidad de conocer y describir el perfil del profesional de mercadeo para integrarlo a la interacción con otras áreas. «La actividad de *marketing* cada vez incluye más funciones y a la vez la relación con profesionales más especializados. Se ejerce en empresas de distinta naturaleza

reacción rápida y eficiente frente a los escenarios inciertos». Lessmann también dijo que las empresas pequeñas tienden a exigir que los gerentes sean multitareas y ejecuten acciones que deberían estar distribuidas entre otros perfiles.

Lessmann ofreció seis herramientas para mejorar la gestión de mercadeo: inteligencia contextual, análisis de los competidores, inteligencia artificial, plataformas digitales, atención al cliente y, por último, agilidad en el ejercicio profesional. La lectura y la interpretación del entorno constituyen el punto de partida para optimizar la gestión. «Hay variables globales que cambiaron la manera de hacer *marketing*: la pandemia de la covid, el cambio climático, la revolución tecnológica, la crisis mundial económica, los conflictos geopolíticos y los movimientos sociales. Nos obligaron a ser más eficientes porque pueden afectar temas logísticos y de diversificación, y porque el tema social y de inclusión tiene una relación distinta con las marcas», apuntó.

Para Lessmann los mensajes aumentan su relevancia en un 67 por ciento cuando se utiliza inteligencia contextual en las estrategias. El análisis de los competidores también es una potente herramienta: «Permite reaccionar a tiempo y planear tácticas de respuesta».

La tercera recomendación es explorar el uso de la inteligencia artificial para mejorar hipótesis y fortalecer el pensamiento crítico. Según Lessmann, en 2025 el ochenta por ciento de los profesionales de mercadeo usarán la inteligencia artificial para prever las necesidades de sus clientes y anticipar su comportamiento.

Lessmann recomendó aprender más de plataformas digitales, saber cómo aportan a la estrategia del negocio, conocer los indicadores sobre el cliente o la empresa y considerar la atención al cliente, porque permite optimizar la gestión y aumentar el retorno de la inversión. «El aumento en la retención de clientes de las marcas que adoptan un ecosistema digital integrado es de cincuenta por ciento», afirmó.

Es necesario tener al cliente como centro de la estrategia y entregarle valor de manera rápida. «El éxito de la gestión de *marketing* no solo va a depender del entendimiento del entorno, nuestra habilidad tiene un papel protagónico en ello, por su toma de decisiones, por el propósito con el que ustedes conecten», finalizó Lessmann. ■

La recomendación es aprender más de plataformas digitales, saber cómo aportan a la estrategia del negocio, conocer los indicadores sobre el cliente o la empresa y considerar la atención al cliente.

clientes. El método consiste en revisar el comportamiento de compra de los clientes utilizando los datos de sus sistemas de transacciones. «La retención de clientes reduce costos y aumenta ingresos. La satisfacción genera lealtad, lo que incrementa el valor a largo plazo. Hay que focalizarse en que los clientes realicen una segunda compra para considerarlos realmente clientes», explicó.

Prat recomendó evaluar la relación empresa-cliente mediante el análisis de las cinco lentes, que evalúa distintos períodos y facilita la toma de decisiones. La primera lente explora el comportamiento de todos los clientes que realizaron al menos una transacción en un período. La segunda compara el comportamiento de los compradores en períodos consecutivos.

La tercera lente toma a la cohorte como unidad de análisis y describe el comportamiento de un grupo de clientes captados en el mismo período. La cuarta compara a clientes captados en

para clientes y consumidores con distintas necesidades y comportamientos: negocios B2B, B2C o ambos, distintas generaciones, diversos canales de compra, distintos usos y medios», precisó.

Lessmann participó en un estudio de Usefull Agency que comparó el perfil del gerente de mercadeo en motores de búsqueda de empleo de Venezuela, Colombia y México. Los resultados mostraron coincidencias en la búsqueda de personas con capacidad de análisis, interpretación de resultados y toma de decisiones, desarrollo de estrategias, manejo de indicadores y presupuesto. Pero el caso de Venezuela se diferencia por la exigencia de resiliencia, flexibilidad y motivación, así como capacidad para el análisis del entorno y del mercado, estrategias de promoción y publicidad en eventos, además de la gestión de redes sociales y otras herramientas digitales.

«A mayor incertidumbre en el país estamos pidiendo más habilidades blandas, para que tengan capacidad de

El futuro de la medicina está en la inteligencia artificial

Érika Hidalgo López

Periodista

La tecnología basada en el análisis de datos con inteligencia artificial permitirá no solo tratar enfermedades de gran complejidad, sino también detectar oportunamente epidemias y mejorar las políticas públicas de salud. Venemergencia tiene un camino andado en el uso de tecnología en servicios de atención médica remota.

La inteligencia artificial tiene el potencial para transformar radicalmente los servicios de salud. Esta tecnología permitirá no solo aplicar técnicas y tratamientos más precisos para enfrentar enfermedades, sino también masificar, en escalas sin precedentes, la cobertura de salud con menor costo y más eficiencia.

Así lo piensa Andrés Simón González-Silén, presidente ejecutivo y fundador

de Venemergencia, un servicio de atención de urgencias con más de veinte años de presencia en el mercado venezolano. Una de sus marcas de fábrica es la innovación y, en consecuencia, la adopción de tecnologías de vanguardia es parte del diseño del negocio.

«La definición con la que yo comulgo de inteligencia artificial no es más que la simulación de la inteligencia humana con máquinas, para que estas puedan pensar y actuar como humanos —afirma González-Silén—. Al final es una mezcla de algoritmos que permite crear modelos de computación para procesar datos a grandísimas velocidades, a fin de crear capacidades de entrenar, aprender y mejorar desde la experiencia tareas que, hasta ahora, eran exclusivas del ser humano».

Para González-Silén, la inteligencia artificial abre un enorme abanico de posibilidades para escalar las capacidades de atención primaria de urgencias que, definidas como casos clínicos que no ameritan el traslado del paciente a un centro de salud, ofrecen enormes ahorros de costos. De hecho, el área de tecnología en Venemergencia es un negocio con entidad propia: «La tecnología nos permite atender más de 30.000 casos al mes y por eso hicimos una alianza muy importante con una empresa israelí, para gestionar el enorme volumen de datos que hemos levantado de nuestra experiencia y convertirlos en conocimiento útil para optimizar los servicios».

Venemergencia ha podido avanzar en servicios de atención remota como la hospitalización domiciliaria con un sistema basado en tecnología de punta que optimiza la evaluación de los pacientes con menores costos de atención. La innovación también está presente en la estrategia de responsabilidad social de la empresa, que realiza con la Fundación Venemergencia, cuyo objetivo medular es ayudar a resolver problemas fundamentales en materia de atención sanitaria: «Tenemos varios programas en educación y acceso a la salud que nos permiten crear el tejido social que necesitamos no solo para continuar expandiendo el negocio, sino también para generar un impacto mucho más allá de la empresa».

La empresa ofrece cursos en comunidades y organizaciones para formar en atención primaria de urgencias. Igualmente, la Fundación creó una carrera para la formación de paramédicos, en alianza con la Universidad Simón Bolívar, que ya ha graduado más de 500 estudiantes en nueve promociones. Además, patrocina una carrera electiva en la Universidad Metropolitana que forma especialistas en primeros auxilios —la primera en su tipo de una universidad venezolana— y ha organizado brigadas de emergencia en comunidades vulnerables.

Servicios innovadores

Siempre con la tecnología como elemento dinamizador, en 2019 Venemergencia



Julien Tromeur / UNSPLASH

lanzó su programa de telemedicina de acceso público, mediante el cual presta servicios de atención médica telefónica a personas que no pueden pagar un seguro de salud o residen en una zona remota. Este plan atiende un promedio de 5.000 personas mensuales.

La organización ha instalado también máquinas de electroshock en lugares públicos, que utilizan un sistema basado en inteligencia artificial para atender emergencias cardiovasculares de manera oportuna. «Lo estamos haciendo de manera muy exitosa con una intervención de lo público desde lo privado con nuestra fundación», subraya González-Silén.

La ciencia detrás de los datos salva vidas

Para el presidente de Venemergencia, la inteligencia artificial marca una nueva etapa en el tratamiento de enfermedades con alta morbilidad, como las cardiopatías. Los instrumentos inteligentes son capaces, por ejemplo, de detectar cuándo un paciente necesita fibrilación y cuándo no.

La inteligencia artificial abre un universo de oportunidades para una empresa cuyo foco de negocios es la atención de urgencias, no siempre en condiciones adecuadas. La posibilidad de usar telemedicina y sistemas de diagnóstico remoto, entre otras posibilidades, desarrolla capacidades de curar padecimientos hasta ahora insospechadas.

«Nosotros creamos un departamento de tecnología que ahora es una empresa independiente que se ha consolidado en nuestro grupo, porque nos permite prestar una mejor atención

La experiencia internacional con el uso de equipos de acceso público ha sido extraordinaria. En muchos países están instalados en iglesias, centros comerciales, plazas públicas, teatros, cines y mercados, para que la población educada pueda atender oportunamente casos de emergencia cardiovascular.

Es cada vez mayor el acceso a procedimientos realizados con robots de alta precisión. También se han creado equipos que permiten detectar células cancerígenas y actuar para impedir su mutación.

La clave para González-Silén es que la gestión de los sistemas de salud puede avanzar de manera sustancial y rápida con la integración de herramientas basadas en inteligencia artificial en hospitales. «Este tipo de sistemas se puede utilizar para determinar todos los elementos de planificación del flujo de pacientes y utilizar los equipos de manera más efectiva, lo cual no solamente ayuda desde el punto de vista de calidad de vida, sino también de costos».

Hoy la inteligencia artificial se utiliza para procesar información multifactorial que permita diseñar políticas públicas de salud más efectivas; por ejemplo, gestionar epidemias o pandemias con capacidades de planificación, dotación de equipos y administración de medicamentos de forma muy precisa. «El futuro de la medicina es el futuro de la inteligencia artificial aplicada a la medicina. Ya existen muchas herramientas y desarrollos que están ocurriendo y que son muy interesantes. Por ejemplo, vienen dispositivos de análisis predictivo avanzado que nos podrán decir no

Los instrumentos inteligentes son capaces, por ejemplo, de detectar cuándo un paciente necesita fibrilación y cuándo no.

con base en toda la información sistematizada que tenemos de los tipos de emergencias que atendemos y de cómo son los problemas que presenta la población en materia de salud», destaca González-Silén.

Hay dos asuntos medulares: el acceso a la tecnología y la formación de equipos capaces de utilizarla. «En Venezuela se estima que más o menos 54.000 personas mueren al año por infartos extrahospitalarios —es decir, que ocurren en una plaza o en algún otro lugar público— y nuestros desfibriladores inteligentes permiten reducir en casi cincuenta por ciento los decesos por esa situación».

solamente a qué países se puede viralizar una pandemia, sino predecir si se va a producir una pandemia o una epidemia», advierte González-Silén.

Las herramientas de análisis predictivo inteligente permiten, por ejemplo, que personas con hipertensión arterial, una enfermedad de prevalencia elevada en la población mundial, obtengan un diagnóstico certero y temprano, además de la posibilidad de ser tratadas con medicamentos «inteligentes». El avance de la inteligencia artificial en la salud parece un cuento de ciencia ficción, pero la realidad parece ir más de prisa de lo que imaginaron las predicciones más ambiciosas. ■

Que cada generación sea emprendedora: la clave de las empresas familiares

Lisette Cardona

Periodista

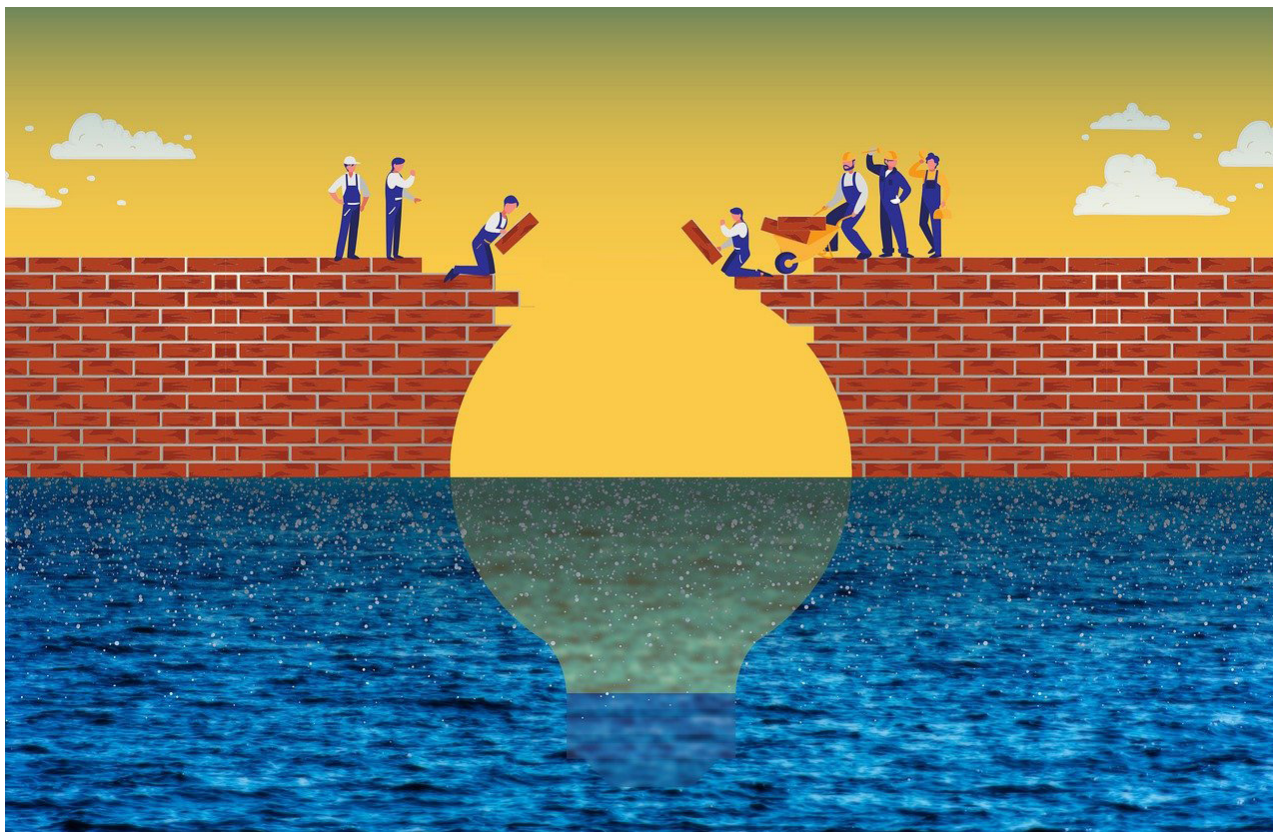
La combinación de innovación, inversión en nuevas propuestas e ideas originales de los fundadores, más un gobierno empresarial flexible, permite a las empresas familiares crecer y diversificar sus mercados.

Cerca de dos tercios del entramado empresarial mundial son negocios familiares que forjan riquezas, contribuyen al fisco y crean empleos. A su vez, estas empresas enfrentan problemas de permanencia cuando no logran trascender por medio de la innovación.

«Las empresas familiares se caracterizan por el trabajo y el amor como un distintivo muy claro. Tienen mejor desempeño que las empresas cuyas acciones se cotizan en los mercados bursátiles», afirmó Gustavo Roosen, presidente del IESA, al presentar el foro «Hacia la próxima generación: sostenibilidad financiera para las empresas familiares». El espacio, moderado por Germán Ríos, profesor del IESA, contó entre sus panelistas con los también profesores Patricia Monteferrante, Horacio Viana y Roberto Vainrub.

Monteferrante enumeró algunos rasgos que caracterizan a las empresas familiares y aclaró que también pueden ser empresas públicas (en el sentido de que emiten acciones en los mercados bursátiles) si se modifica la composición accionaria. «Hay una confusión de lazos contractuales y lazos familiares que tiene incidencias muy importantes en los procesos de toma de decisiones», afirmó Monteferrante, que es coordinadora del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA y miembro del Consorcio Global del Proyecto Prácticas Empresariales Transgeneracionales Exitosas (STEPE, en inglés).

En estas organizaciones la familia y el negocio suelen operar en el mismo entorno, aunque con funciones y espacios



Rosy / PIXABAY

distintos. La familia, debido a su control mayoritario, impone su visión que no siempre conduce a las mejores decisiones. El nepotismo obliga a tolerar gerentes no siempre aptos, por el solo hecho del parentesco.

Monteferrante explicó que en las empresas familiares el relevo generacional es complejo, y que la ausencia de planes de sucesión incrementa la posibilidad de que se extinga la empresa en su paso intergeneracional. «También hay un lado amable: ellas son capaces de sobrellevar crisis mucho mejor que sus homólogas no familiares, porque tienen flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, poseen “capital paciente”, es decir, que pueden esperar, frente al mundo multinacional que cotiza en la bolsa, por ejemplo, porque hay una visión compartida de que la empresa debe pasar de generación en generación».

Innovación en la empresa familiar

Horacio Viana recalcó que la investigación académica sobre la empresa familiar es muy reciente y se ha centrado en el estudio de los riesgos y la integración de la innovación con la tradición de las empresas. Viana es miembro del profesorado internacional del IESA y diseñador del primer máster de Emprendimiento

Tecnológico en la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile).

El especialista en innovación, que ha asesorado a más de veinte empresas familiares en Chile, mencionó tres elementos relevantes en el área: propiedad, gobernanza y gestión de la empresa. «Las empresas se encuentran en un dilema:

socioemocional, que mantiene como finalidad la perdurabilidad, y aunque los ideales del fundador persistan a lo largo de generaciones, debe haber apertura a las nuevas posibilidades. «El dueño de la empresa familiar tiene que ser apóstol de la innovación. Tiene que ser un gerente ambidiestro. Tener herramientas de

La recomendación es no delegar en terceros las ideas y la estrategia de innovación. La familia tiene que ser el motor y compromiso del futuro de la organización.

tienen que mantener el modelo de negocio actual vigente y ser capaces de adaptarse y generar la caja que le permite hacer innovación», destacó.

Esa tarea enfrenta un problema común: casi todas las empresas familiares fueron hechas como máquinas de eficiencia y productividad en las que no se planeó dar espacio a la innovación. Viana planteó un escenario para abrir las empresas familiares a la innovación en el que se cumplen las metas de productividad pero se permite que con los recursos obtenidos de esa producción se puedan explorar nuevos modelos de negocios.

Viana ve como una ventaja que en las empresas familiares reine el elemento

innovación con un modelo de gestión dirigido a la productividad, para tener caja para el futuro y la exploración, aunque eso es muy lejano a lo que se usó durante todo el siglo XX».

Finanzas en la empresa familiar

Roberto Vainrub recomendó apostar a una buena gobernanza para mantener el orden financiero. Vainrub es profesor del IESA y fundador y presidente de la empresa de asesoría financiera Evolution Health Advisors.

Una empresa casi siempre tiene una estructura basada en una asamblea, una junta directiva, un presidente y sus reportes. Las empresas familiares se organizan en una fundación familiar,

el consejo de familia con una asamblea familiar (*family office*), figura ideal para abrirse a la innovación.

Para Vainrub la creación de un fondo familiar permitiría financiar proyectos extraordinarios y serviría para reinvertir y satisfacer las necesidades de los miembros de la familia que no siempre quieren estar en la empresa. «Ser familia no significa trabajar en la empresa y puede que haya talentos que quieran hacer emprendimientos y obtener fondos de ese lugar. La familia muchas veces necesita un dividendo mínimo, que puede salir de ese fondo. También se puede usar para aportes a causas específicas».

Hacia las mejores prácticas

Patricia Monteferrante destacó que la entrega de una propuesta de valor es esencial para la sostenibilidad de las empresas familiares. También es vital la promoción del emprendimiento entre generaciones. «En la medida en que se profesionalizan la empresa y la familia, al crear las instancias de gobernanza, se pueden adoptar mejores prácticas. Por supuesto, deben tener claro cuánto se va a invertir en ello, cuáles son los indicadores de gestión para las negociaciones».

Monteferrante llamó a tener cautela con el control para que no sea excesivo, porque inhibe la innovación. Es una línea confusa y difícil de determinar, porque la familia quiere tener control en todos los puntos de gobierno, pero al mismo tiempo el exceso de control frena las iniciativas.

Horacio Viana, por su parte, aconsejó no delegar en terceros las ideas y la estrategia de innovación. La familia tiene que ser el motor y compromiso del futuro de la organización. El presidente ejecutivo tiene que ser el responsable de la actividad de innovación en la empresa, y rendir cuentas. «No delegue el sueño. Se delega y se supervisa la ejecución», insistió. Viana destacó como alternativa las empresas emergentes (*startups*). Su uso disminuye los riesgos y ayuda a explorar nuevos espacios empresariales.

Roberto Vainrub llamó a crear incentivos para la innovación y las iniciativas empresariales. «Se necesita darle licencia a la gente para equivocarse». Vainrub apuesta por directores y gerentes independientes para optimizar las gestiones. El gerente general debe ser capaz de identificar sus fortalezas y debilidades, y buscar apoyo para complementar esas habilidades. ■

«Trabajador quemado»: el factor invisible que afecta la salud de los emprendedores

Érika Hidalgo López

Periodista

En América Latina: seis de cada diez emprendedores presentan síntomas moderados del síndrome de desgaste profesional. Los mismos emprendedores no están conscientes de los efectos sobre su salud del esfuerzo de gestionar un negocio.

Un factor invisible amenaza a los emprendedores. El síndrome de desgaste profesional (*burnout*) afecta a seis de cada diez líderes emprendedores en América Latina; además, tres de cada diez exhiben síntomas graves. Estos datos fueron presentados por Juan Pablo López Gross, especialista del Laboratorio de Innovación BID Lab para Venezuela, durante un encuentro con la red EmpreTECH del IESA.

Los datos reportados por Gross provienen de un estudio que elaboraron el BID Lab y The Wellbeing Project, una red internacional de emprendedores dedicada a la difusión de buenas prácticas para el bienestar emocional de los emprendedores.

López Gross advierte que los emprendedores enfrentan enormes desafíos emocionales, especialmente en la fase inicial de sus proyectos, pues deben manejar, al mismo tiempo, situaciones estresantes tales como conseguir financiamiento, establecerse en el mercado, contratar colaboradores, diseñar modelos de gestión y, además, mantener el equilibrio familiar y personal. «Emprender es, en definitiva, un ejercicio muy solitario, sobre todo para los fundadores», deja claro el experto.

Un trágico encuentro con la realidad
El BID Lab entendió la importancia de atender la salud mental de los emprendedores a los que apoya, «por

una circunstancia muy dura. Un emprendedor de Medellín, muy cercano a nuestra institución en Colombia, tomó la decisión más drástica que se puede tomar contra su vida. Eso nos hizo entender que este tema es urgente y el diseño de estrategias para manejarlo se hizo prioritario».

El BID Lab, como laboratorio de innovación, amplió su repertorio de acciones para entender los impactos de la actividad emprendedora en la salud mental de quienes optan por un camino propio en el mundo de los negocios y comienzan desde abajo. Para ello, indica López Gross, es indispensable actuar sobre los retos directos del emprendimiento, como son la gestión del negocio, el financiamiento, el mercadeo, la adopción de tecnología, entre otros, de manera de ofrecer un acompañamiento más integral.

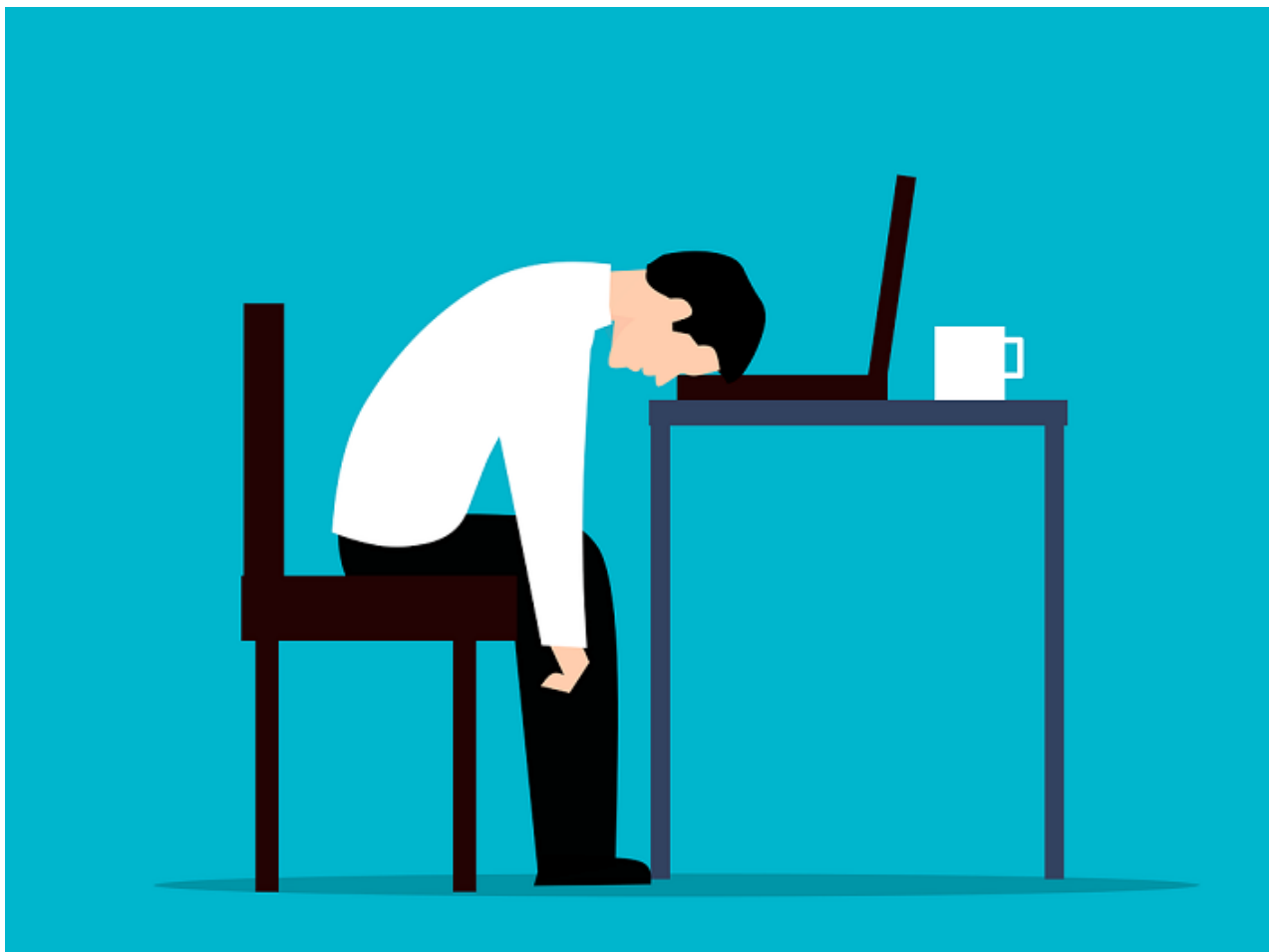
También hay que prestar atención al contexto social y económico. Ser un emprendedor en América Latina, con una visión que vaya más allá del negocio en sí, que tome en cuenta los impactos sociales y ecológicos del negocio, es una tarea enormemente compleja.

«Cuando se pregunta a los miles de emprendedores con los que trabajamos cuáles son los problemas que más afectan su estabilidad personal, se sienten presionados por temas financieros, de capital humano y tecnología», indica López Gross, y añade: «Efectivamente es una presión enorme y, si a eso se suman los elementos políticos, sociales y el entorno económico con reglas de juego cambiantes que existe en América latina y el Caribe, las presiones son muy grandes y no existe una cultura para manejarlas».

Un problema que no se ve

Cuando el BID Lab decidió medir el impacto del desgaste profesional entre los emprendedores de la región, encontró desconocimiento, no solo porque no había información sistematizada sobre el problema, sino también porque los mismos emprendedores no estaban conscientes de los efectos sobre su salud vista del esfuerzo de gestionar un negocio.

Luego vino la dificultad para que los emprendedores asumieran la existencia del problema; en principio, dice López Gross, por la resistencia a reconocerlo y hablar sobre él. Una muestra de ello es su escasa participación en la encuesta del BID Lab para entender los impactos del síndrome de desgaste en el emprendimiento.



Mohamed Hassan / PIXABAY

Lo primero es tomar conciencia del cambio cultural necesario para enfrentar el problema, a partir del hecho básico de reconocer su existencia. «Hay que entender que pedir ayuda y atender la situación no es debilidad, sino que nos hará más fuertes como emprendedores. Dejar estos temas en la sombra afecta en el largo plazo».

El mensaje que transmitió Juan Pablo López Gross fue que los emprendedores necesitan conciliar su actividad emprendedora con el equilibrio personal y familiar, porque ambos espacios vitales son indispensables para el éxito. Cuando el emprendedor se dedica de manera absoluta a su negocio y descuida su entorno personal, los resultados de la empresa no compensan la erosión personal ni la justifican; porque, en esencia, el objetivo de emprender es asegurar el bienestar personal y familiar.

«Hay una parte clínica médica en este tema, que tiene elementos clave de salud mental que deben ser atendidos. Pero la estrategia correcta empieza por entender lo que pasa, de una manera

mucho más cotidiana, de manera que se establezca una rutina saludable y las buenas prácticas pueden ayudarnos a evitar llegar a niveles que necesiten atención médica», apunta López

Cuando el emprendedor se dedica de manera absoluta a su negocio y descuida su entorno personal, los resultados de la empresa no compensan la erosión personal ni la justifican.

Gross. Sin embargo, deja clara una advertencia: «Cuando se necesite atención médica hay que recurrir inevitablemente a ella».

Es necesario visibilizar el problema

El BID Lab decidió hacer un esfuerzo para visibilizar el problema, de manera que actualmente impulsa y financia proyectos específicos en salud y bienestar. Ya están adelantados programas en Guatemala y México. Está previsto impulsar una campaña en Perú y hacer estudios en otros países, con herramientas concretas que los emprendedores pueden utilizar para vivir una existencia más saludable.

La estrategia consiste en medir el impacto del problema, en primer lugar, mediante distintos tipos de estudios. Luego viene la fase de promover prácticas saludables para prevenir la

aparición del síndrome del trabajador quemado, un problema grave con incidencia internacional.

«Este es un tema complejo que tiene muchas aristas, por lo que no es sencillo de encasillar en una sola realidad. Hablar de bienestar y salud mental es muy amplio, va más allá de los conceptos médicos formales. El mensaje que queremos transmitir desde el BID Lab es que atender su negocio implica atenderse a sí mismo, a su equipo de trabajo y también tomarse tiempo para desconectar, adoptar buenas prácticas de vida sana y eso le va a permitir prosperar como emprendedor», concluye el experto. ■

Corrección y apertura: las claves para transformar la industria energética venezolana

Lisette Cardona

Periodista

«Cambio» es la palabra clave en la recuperación y la explotación del potencial energético de Venezuela. Las correcciones incentivarían la inversión extranjera que traería los recursos para que el país vuelva a estar a la vanguardia de la producción de combustibles y otras energías.

Venezuela tiene capacidad para triplicar la producción de hidrocarburos o alternar la generación de energía hidro o termoeléctrica a corto plazo. Pero, para ello, debe implementar un cambio preciso y profundo de las políticas de administración de la industria. Juan Szabo y Gilberto Morillo, expertos y consultores en petróleo y energías, analizaron las perspectivas del país en el

seminario web «Proyecciones energéticas en Venezuela para el corto y mediano plazo», organizado por el IESA.

Venezuela tiene la mayor oportunidad de crecimiento en el mundo, pero también enfrenta un gran desbalance entre los recursos recuperables y su producción. «No hay otro sitio en el mundo en el que se tenga un exceso de recursos recuperables en reserva por 100.000 millones de barriles de petróleo, pero que esté produciendo 800.000 barriles diarios. El país es un *brown field* o campo con infraestructura existente o por desarrollar», apuntó Szabo.

El ingeniero aseguró que las condiciones ofrecen un sinfín de oportunidades de desarrollo de «ciclo corto y bajo costo» aprovechables en el marco de la coyuntura mundial en materia de hidrocarburos, en el que la demanda sobrepasa la oferta. Explicó que los combustibles fósiles siguen cubriendo el ochenta por ciento de la demanda de energía del mundo. Las energías eólica y solar apenas han experimentado un pequeño crecimiento porcentual.

Szabo precisó que «únicamente las empresas que tienen deudas importantes con PDVSA son las que están pensando en hacer inversiones en el futuro cercano. Entre ellas están Chevron, Maurel & Prom y Repsol». Esas compañías recibieron licencia para realizar transacciones con la petrolera venezolana en medio de las sanciones impuestas por la Oficina de Control de

Activos Extranjeros (OFAC) de Estados Unidos.

La española Repsol, por ejemplo, mantiene su interés porque participa en la explotación de los campos en la Costa Oriental del Lago, que tienen gran potencial de producción petrolera. Empresas como BP, Shell y la Empresa Nacional de Gas de Trinidad también muestran interés por solicitar licencias, debido a la creciente demanda de gas en la isla caribeña. Reliance y Global anunciaron su deseo de obtener una licencia para adquirir crudo venezolano; esta última para producir asfalto en Curazao.

Revisar y corregir políticas

Juan Szabo identificó las causas del declive en la industria petrolera, que llevó de producir unos 3,5 millones de barriles de petróleo diarios a 800.000 hoy: «Hubo colapso en los precios del crudo, inversión insuficiente, expropiaciones, mantenimiento inexistente y accidentes, escasez de personal capacitado, incertidumbre legal, inseguridad, vandalismo, mala administración y corrupción».

«En 2019 la OFAC impuso las sanciones petroleras a Venezuela. Las sanciones afectaron los ingresos petroleros del gobierno y solo tangencialmente a la producción. Las reales razones son toda esa lista de causas, por lo que es importante recordar que la mayoría de ellas no han sido resueltas y siguen presentes en Venezuela», enfatizó Szabo.

La merma empeoró en 2020 debido a la baja demanda de combustibles por la

Las condiciones ofrecen un sinfín de oportunidades de **desarrollo** de «ciclo corto y bajo costo» aprovechables en el marco de la coyuntura **mundial** en materia de hidrocarburos, en el que la demanda sobrepasa la oferta.



Refinería El Palito (estado Carabobo, Venezuela)

covid-19. El experto petrolero concluyó que es necesaria la inversión privada y la corrección de fallas en la industria para lograr cambios coyunturales en materia de hidrocarburos en el futuro mediano. «Los cambios y el crecimiento sostenido van a permitir una exitosa renegociación de la deuda. El financiamiento privado masivo es una condición ineludible, ya que es la forma de poder invertir y traer los 100.000 millones de dólares y las empresas que se requieren para llevar a cabo el plan», puntualizó.

Pobreza energética

Gilberto Morillo enfocó su análisis en los recursos hídricos. Afirmó que Venezuela está en situación de «pobreza energética o con poco acceso a la energía». Para Morillo, casi todos los países con sistemas montañosos de Latinoamérica generan energía hidroeléctrica: «En Venezuela se había aprovechado con represas como la del bajo Caroní, por ejemplo. Tenía un superávit que

facilitaba llevar electricidad al norte de Brasil. Ahora no tenemos excedentes. Más bien tenemos una crisis. No tenemos recursos para hacer inversiones, reparar todo lo que está en mal estado y todo el parque eléctrico nacional. En Guri no funcionan todas las turbinas y en Planta Centro, de cinco unidades eléctricas solo funciona una», recalcó.

El ingeniero contó que en Venezuela se combinaba la generación hidroeléctrica con la termoeléctrica. En la zona central estaba Tacoa, con un papel clave: surtir a Caracas, los Valles del Tuy y varias plantas de diésel y gas o mixtas. Actualmente, casi todas las unidades están fuera de servicio.

«Esta podría ser una oportunidad de introducir las energías renovables en Venezuela. Por ejemplo, los molinos de viento y los parques solares pueden implementarse, aunque se necesita bastante terreno para ello. Pero en poblaciones aisladas, en los llanos venezolanos, podrían suplirse de ese tipo

de energía y no depender de transmisión que no puede llegar ahí», explicó.

En el diagnóstico y las posibles soluciones para mejorar las perspectivas del país a mediano plazo, esbozadas por Morillo, también se apunta a los cambios y la corrección de fallas. «Recomendaría despegar en la parte económica y mejorar la parte energética. Rescatar la industria de los hidrocarburos. Con esos recursos podríamos hacer las inversiones necesarias en materia energética renovable, como la producida por el sol, la hidroelectricidad y el viento. Además de obtener el apoyo de entes multilaterales».

Morillo destacó la necesidad de corregir el sistema tarifario: en Venezuela no se paga casi ningún servicio debido al estado de empobrecimiento general. «Para que los servicios e inversiones puedan proyectarse se necesita el cobro de tarifa para remunerar el capital que se invierte. De permanecer todo igual será todo más difícil». ■

GERENCIA HECHA EN VENEZUELA

«El Sistema de Orquestas no explota el talento musical, sino el máximo de las capacidades de la gente»

Conversación con Eduardo Méndez, director ejecutivo del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela

Frank Briceño Fortique, Jean-Yves Simon, Ramón Piñango y Virgilio Armas

Desde 2008, Eduardo Méndez está al frente del Sistema de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. Aunque esta organización educativa y musical está indisolublemente vinculada a la figura de José Antonio Abreu, Méndez fue la mano derecha del maestro desde comienzos de los dos mil. Buena parte de la expansión y modernización institucional de «El Sistema» ha ocurrido durante la gestión de Eduardo Méndez.

Eduardo Méndez (Caracas, 1979) ha pasado casi toda su vida en el Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, la emblemática organización musical fundada por José Antonio Abreu en 1975.

A los cinco años de edad, Méndez comenzó a estudiar violín en uno de los núcleos de «El Sistema» y, tras más de una década de estudios musicales, a los diecisiete años entró como violinista en la Orquesta Sinfónica Simón Bolívar, la agrupación musical más importante de El Sistema.

Además de músico, Eduardo Méndez es abogado, egresado de la Universidad Católica Andrés Bello. Su perfil mixto de músico y abogado llamó la atención de José Antonio Abreu (que fue músico y economista), y en el año 2000 lo invitó a formar parte del cuerpo de gerentes de El Sistema. Gradualmente, Abreu le fue encargando al joven Méndez responsabilidades gerenciales

más relevantes, como la multiplicación del número de núcleos, que Méndez aumentó de 89 a 312. Paralelamente, desde 2006 Méndez estuvo al frente de la proyección internacional de la Orquesta Juvenil Simón Bolívar, en los años en los que Gustavo Dudamel comenzaba a deslumbrar como director. Por esos años, Méndez se convirtió en uno de los egresados del IESA, pues estudió la especialización y la maestría en Gerencia Pública.

En 2008, José Antonio Abreu nombró a Méndez director ejecutivo de El Sistema, el máximo cargo gerencial de la organización. Cuando el maestro falleció en 2018, la Presidencia de la República ratificó en el cargo a Méndez, y en él ha continuado hasta hoy.

En 2023, Eduardo Méndez obtuvo el premio IESAalumni, un reconocimiento que el IESA otorga anualmente a sus egresados destacados. Méndez recibió este premio en la categoría Líder Social.

En la siguiente entrevista, Frank Briceño Fortique, Jean-Yves Simon, Ramón Piñango y Virgilio Armas conversaron con Eduardo Méndez sobre su trayectoria y sus retos como gerente de una organización educativa y musical de la magnitud de El Sistema.

...

Desde 2008 eres el director ejecutivo de El Sistema de Orquestas y Coros. A cualquiera le sorprendería que siendo tan joven ocupes un cargo tan importante. ¿Desde cuándo estás vinculado con El Sistema?

Yo he estado en El Sistema casi que toda mi vida, porque a los cinco años entré a estudiar violín en uno de los núcleos de El Sistema. Pasé por todas las etapas, hasta que a los diecisiete entré por concurso en la Orquesta Simón Bolívar. Eso fue en 1996. En paralelo, yo estudiaba derecho en la Universidad Católica Andrés Bello y también estudiaba música en el conservatorio. Cuando cumplí veinte años me gradué en el conservatorio, en 1999. Al año siguiente, en el 2000, me gradué de abogado. Yo conocía al maestro Abreu y él me conocía como un músico más de la orquesta. Sabía que estudiaba algo, pero no estaba muy enterado de qué. Cuando me gradué de abogado lo fui a visitar. «Maestro, me acabo de graduar y en el escritorio de abogados en el que estoy haciendo las pasantías me ofrecieron que trabajara con ellos, pero el trabajo me choca con los ensayos de



Eduardo Méndez / LAURA MORALES BALZA

la orquesta. ¿Qué me recomienda?». El maestro Abreu me dijo: «Yo te recomiendo que te vengas a trabajar acá conmigo». Me dijo que lo pensara, que a él le interesaba que un perfil como el mío trabajase allí, porque muy pocos músicos estudiaban otras carreras o tenían otras habilidades. Y El Sistema, aunque ya era grande, no era tan grande ni tan complejo como ahora. «Aquí se va a necesitar mucha gente capaz para ayudar a crecer a El Sistema», decía. Yo le tomé la palabra, renuncié al escritorio de abogados y me vine a trabajar con él.

¿Cómo abogado de El Sistema?

No, más bien en la parte académica. En ese momento había un proyecto que todavía existe, pero ahora en otra dimensión, con el Banco Interamericano de Desarrollo, y era la construcción de la actual sede de El Sistema de Orquestas. En ese proyecto estaba incluido un programa de capacitación. Porque no solo se necesitaba construir el edificio, sino capacitar a los profesores que iban a dar clases en ese edificio. Entonces se firmó un convenio con la Orquesta Filarmónica de Berlín.

¿Cuánto duró ese proyecto?

Unos ocho años, pero yo estuve un par de años allí, porque el maestro Abreu me nombró jefe de la División Académica Nacional. ¿Qué hacía allí? Llevaba los programas del pensum académico de todos los núcleos del país: qué se enseñaba, qué no se enseñaba, etcétera.

Es decir, gestionabas una organización educativa.

No, ni siquiera era una organización. No había estructura. Era solo un cargo ocupado por una persona. En teoría esa persona visitaba los núcleos y preguntaba: «¿Qué están enseñando». «Tal cosa». «No, tienen que enseñar esto. O, está bien, sigan así». Era una cosa un poco informal. Informal, pero chévere. En paralelo yo llevaba el proyecto con el Banco Interamericano. Luego, Pedro Álvarez, que era mi jefe, el director de los núcleos, falleció a los dos años de yo estar en el cargo académico. En ese momento yo tenía 23 años. Entonces el maestro Abreu me sorprende, porque me nombra en el cargo que era de Pedro Álvarez, cuando había una lista de por lo menos treinta personas que

aspiraban a ese cargo, gente de más de cuarenta años de edad. Estuve cuatro años como director nacional de núcleos. En esos años ocurrieron muchas cosas en El Sistema: surge Gustavo Dudamel y la Orquesta Juvenil para la que trajimos los profesores de Berlín se transforma en la Orquesta Juvenil Simón Bolívar. Esa es la orquesta que empieza a salir de gira al exterior, que va a Londres, a París, a los festivales de Salzburgo.

¿Cuántos núcleos te tocaba gestionar?

Una de las cosas de las que el maestro Abreu me encargó fue multiplicar el número de núcleos. Cuando yo llegué había 89 núcleos y cuando salí de la dirección entregué 312 núcleos. O sea, en 25 años se habían hecho 89 núcleos y en cuatro años abrimos más de 200. ¿Qué hice yo? Me fui para todas las alcaldías a tocar la puerta. Les pedía terrenos, espacios. También creamos una estructura más centralizada, y una de las cosas que hicimos fue armar una nómina nacional. Hasta ese momento, los profesores que daban clase en esos 89 núcleos no eran empleados de El Sistema, sino que cobraban unos pagos a destajo todos los meses. Lo que hicimos

fue sincerar las cosas y, al sincerarlas, le dimos a todos esos profesores sentido de pertenencia. La idea era crear un clima organizacional agradable que nos permitiera crecer.

¿De cuántas personas estamos hablando?

En ese momento, de 2.100 personas, aproximadamente. La nómina de El Sistema era en ese momento de unas 200 personas: los músicos de la Simón Bolívar y el personal administrativo en Caracas, pero toda la red nacional no existía desde el punto de vista formal. Cuando creamos la nómina nacional pudimos aumentar el número de núcleos, pero también de líneas, porque entonces con la nueva estructura los núcleos tenían que estar alineados. Formalizamos el *pensum* y estandarizamos los procesos.

¿Y ahora cuántas personas integran la nómina administrativa de El Sistema, los empleados que no son músicos?

En todo el país, 1.132 personas. Estamos hablando de una red de 444 núcleos y de 2.112 escuelas públicas. Desde coordinadores hasta vigilantes, personal de limpieza... Hoy hay 7.812 profesores de música. Cuando yo empecé a crear la nómina nacional, había 300 profesores; miren por dónde va. Hemos ido creando, por un lado, empleos, pero, por otro lado, personas que se pueden encargar del crecimiento del proyecto. Aparte están los músicos profesionales, alrededor de 800 en las cuatro orquestas profesionales.

¿Cuántas orquestas hay en El Sistema?

En todo el país hay más de 580 orquestas, porque en cada núcleo hay orquestas, y luego están las regionales en cada estado. Hay orquestas de niños, tanto en los nú-

cleos como en las selecciones nacionales. Luego están las orquestas profesionales, que son doce, entre las orquestas de música popular y las orquestas sinfónicas. Sinfónicas hay cuatro profesionales: la Barroca, la de Cámara, la Simón Bolívar y la Juan José Landaeta. Son orquestas que creamos recientemente. También están las orquestas de música popular, como la Orquesta Latino Caribeña Simón Bolívar. Incursionamos en la música popular un poco para captar más niños y jóvenes. Porque en una comunidad popular por supuesto que hay muchos niños que se pueden sentir atraídos por tocar violín para interpretar a Mozart. Pero hay otros que les gusta tocar salsa o rock. En Baruta y El Hatillo a los muchachos lo que les encanta es el rock. Pero te vas a Caripito, en el estado Monagas, y a todo el mundo le gusta tocar violín. Es una cosa muy extraña, ¿no?

¿Cómo es eso de que hay niños, jóvenes y adultos venezolanos que tocan música sinfónica, música de Beethoven o de Mahler? ¿Eso no es música europea?

Sí, tocan música sinfónica, no bien, sino muy bien. Venezuela es una potencia en el mundo de la música. Pero sí, mucha gente ha sugerido que eso de que toquemos música sinfónica en Venezuela es una cosa exótica. De hecho, el mismo sector cultural de Venezuela, aún todavía, insiste en el eurocentrismo de El Sistema. Lo que pasa es que se quedaron en un Sistema de hace veinte años; no conocen todo lo que ha pasado en El Sistema en estos últimos años. ¿Por qué en El Sistema tocamos música académica? Porque a mediados de los años setenta, cuando se creó El Sistema, esa era la música que conocía el maestro Abreu. La crítica del eurocentrismo de El Sistema tiene mucho que ver con desconocimiento. Porque El Sistema ha hecho una evolución gigantesca. En el

concierto que dirigió Gustavo Dudamel con la Orquesta Simón Bolívar en el Festival de Edimburgo en agosto de 2023 se tocó la primera sinfonía de Mahler. Sí, pero resulta que Mahler fue la segunda parte del concierto, porque en la primera parte se tocó la *Odissea para cuatro y orquesta*, de Gonzalo Grau. Y la obertura fue la *Guasa macabra*, de Paul Desenne. Y Gonzalo Grau y Paul Desenne son venezolanos. Claro, no tocaron un pajarillo, pero, ¿quién dijo que la música venezolana es nada más el pajarillo? Gonzalo Grau, un compositor venezolano, compuso un concierto para cuatro y orquesta. Es música académica, música académica venezolana. Tú no me puedes criticar a mí por ser académico. Lo que hacen Gonzalo Grau y Paul Desenne es música nacional, lo que pasa es que no es folklore.

¿Cuándo se convierte El Sistema en una especie de programa social que atiende a niños de sectores populares?

En 2025 El Sistema cumple cincuenta años. Estamos hablando de un periodo muy largo de gestación y de desarrollo. Pero en los primeros años, cuando el maestro Abreu funda las orquestas regionales, va a las escuelas de música en las ciudades importantes y se encuentra con que allí había profesores de música y muchachos que estudiaban música. Entonces, ese proceso, ese salto, se da cuando esos alumnos que estaban en Maracay, en Barinas o en Caracas, comenzaron a enseñar a otros jóvenes o niños. Ahí es donde surge la necesidad de conseguir los instrumentos. Entonces al maestro se le mete en la cabeza que hay que buscar dinero para comprar los instrumentos. Él conocía mucha gente del medio político y empieza a buscar financiamiento para conseguir instrumentos musicales.

Hay una frase que se le atribuye a

«El Sistema no tuvo una evolución generacional orgánica, sino que una misma gente lo manejó por muchos años y de repente hubo una especie de corte en el que entró una generación nueva».

José Antonio Abreu: «Yo, si tengo dinero, prefiero comprar violines que computadoras para administrar El Sistema». ¿Eso es cierto?

De alguna manera, sí. No lo dijo literalmente así, pero sí, el maestro pensaba que cada centavo, todo lo que entrara, tenía que dedicarse a la música. Lo cual está bien en principio, pero yo siempre luché mucho con él para convencerlo de invertir también en la gestión, en los procesos de transparencia y control.

¿Y qué hace un país pobre como Venezuela gastando tantos recursos en música?

No es en música, porque lo que menos que produce El Sistema son músicos. Son futuros profesionales de cualquier otra área.

¿Cuántos niños estudian actualmente en El Sistema?

Actualmente hay 1.012.000 niños.

Dices que la mayoría no terminan siendo músicos.

No. El Sistema es como una pirámide. Hay una gran base que son los núcleos, donde están todos los niños que quieren entrar: el talentoso, el no talentoso, el niño invidente, el niño con problemas de motricidad. No existe límite para aprender a tocar un instrumento. Eso es algo que nosotros defendemos como una tesis y por el que se nos reconoce internacionalmente. El Sistema no explota el talento musical, sino el máximo de las capacidades de la gente. No importa si tú puedes llegar hasta cuarto, quinto, sexto año de violín... hasta ahí llegaste, eso es lo más que puedes dar. Bueno, pero te voy a llevar hasta allá y vas a hacer el esfuerzo y vas a tener en tu mente el concepto de excelencia.

¿Qué otros cambios en la estructura de El Sistema te tocó hacer aparte de crear la nómina de los docentes?

Desde hace diez o doce años hemos venido modernizando los procesos y reestructurando la Fundación. Cuando yo llegué había cuatro oficinas: una oficina de administración, una de recursos humanos, la Dirección Ejecutiva (donde estaba Igor Lanz) y una dirección de servicios generales. Eso era todo. Cuando a mis 27 años terminé mi gestión en la Dirección de Núcleos, se crea un cargo diferente, que de alguna manera lo propuse yo: una especie de coordinador general de los proyectos académicos musicales. Porque ya no eran solo los núcleos o



Sede de El Sistema (Quebrada Honda, Caracas) / LAURA MORALES BALZA

solo la Orquesta Simón Bolívar; ya se había creado la nueva Orquesta Juvenil, que es la que iba a viajar al exterior. En paralelo a mis labores en Venezuela, el maestro Abreu me cargaba como un edecán para arriba y para abajo con toda la gente que venía de afuera. Yo trabajaba desde las ocho de la mañana hasta la una o dos de la mañana. Por entonces el maestro me pidió que proyectáramos en el mundo la nueva Orquesta Juvenil. Eduardo Mata, que había sido un director de orquesta muy importante, que había dirigido la Orquesta Simón Bolívar, muchos años atrás, tenía una empresa de representación de artistas en Inglaterra que manejaba la Filarmónica de Berlín y muchos músicos importantes. Me fui para Londres, hicimos el contacto, ellos vinieron y estuvieron interesados en manejar la orquesta. Ellos ya conocían a Gustavo Dudamel por el concurso que había ganado en Alemania en el 2004 y manejaban parte de su carrera. Entonces dijeron: «Vamos a armar un proyecto de expansión mundial que va a depender del Festival de Edimburgo». En esa época yo tenía que ir a Londres por lo menos cada dos meses para llevar la planificación. Planificamos imagen, planificamos bailes, planificamos estrategias de mercadeo...

¿Estamos hablando de qué año?

2005, 2006... La primera gira fue en el 2007. Pasamos casi un año armando toda la planificación. Porque los teatros de Europa hay que buscarlos con dos años de

anticipación. Yo en paralelo seguía en el trabajo aquí en Venezuela. Entonces, ese cargo mío de coordinador general de los proyectos académicos musicales vinculaba lo que se hacía en los núcleos aquí en Venezuela con la expansión internacional de la orquesta de los muchachos. Yo hacía un poquito de todo. El maestro Abreu llegó a decir en un momento en una reunión que yo era como una dirección ejecutiva paralela a la normal.

Con esa frase seguro que todo el mundo te detestó.

Sí, todo el mundo automáticamente me detestó. Porque había un asunto de relevo generacional. Cuando yo entro a trabajar en ese cargo, mis compañeros, todos los directores, tenían 55, 60 años, la edad del maestro. Yo tenía 21, 22. Ellos trabajaban con el maestro y tenían su manera de hacer las cosas. Cualquier cosa que yo propusiera era como antisisistema, nueva, diferente, y a veces no todo el mundo ve bien los cambios. Pero se hizo y la verdad es que se avanzó. En paralelo me preocupé de elaborar los manuales de procedimiento.

¿Y de dónde se te ocurrió esa idea?

En parte lo aprendí en el IESA, cuando hice la especialización y, después, la maestría en Gerencia Pública. Yo entré a estudiar en el IESA en el 2004.

Supongamos que te vas de El Sistema. ¿Qué pasa ahí?

Hay gente que lo puede gestionar, aunque quizás todavía no está claro el

liderazgo. Pero, si me voy, El Sistema no se cae, porque las estructuras están bastante consolidadas. Esa era mi principal preocupación, y, de hecho, la preocupación creo que de mucha gente afuera que no sabía lo que estábamos haciendo.

La siguiente es una pregunta en dos etapas. ¿Hasta ese momento qué obstáculos encontraste?

Primero, la resistencia al cambio; sobre todo al cambio generacional, porque El Sistema no tuvo una evolución generacional orgánica, sino que una misma gente lo manejó por muchos años y de repente hubo una especie de corte en el que entró una generación nueva. Y no es que salieron porque los despedimos, sino porque la mayoría estaba en edad de jubilarse. Algunos también fallecieron.

Y ahora, ¿qué obstáculos enfrentas?

Hubo unas situaciones complejas que tuvieron que ver con la crítica a nues-

«Una de las cosas de las que el maestro Abreu me encargó fue multiplicar el número de núcleos. Cuando yo llegué había 89 núcleos y cuando salí de la dirección entregué 312 núcleos».

tro supuesto eurocentrismo. Cuando la Orquesta Juvenil comenzó a viajar al exterior, yo me transformé prácticamente en el gerente cultural que logra montar su orquesta en todos los escenarios. La orquesta estaba en un momento cumbre. Ese éxito despertó de nuevo la crítica al eurocentrismo. Porque hay una mezquindad muy importante que tiene que ver con la carrera por los recursos. Es algo que vivo todos los días. Al maestro Abreu le pasaba lo mismo. «A Abreu le dan toda la plata, y a los demás no nos dan nada. Los museos se están cayendo, el teatro no funciona, la danza está en el suelo y las orquestas tienen todo ese dinero», decían. Y el maestro respondía: «¿Y dónde están sus proyectos? Yo no los

veo haciendo gestión. Yo no los veo en la fundación tal pidiendo plata o en el banco tal pidiendo colaboración, o en el ministerio esperando cuatro y cinco horas para que te reciban y puedas presentar tu propuesta. Y después insistir para que te la aprueben. Que si llama a este diputado para que te eche una mano; que si insiste con fulano. Yo no veo a ningún gerente cultural de este país haciendo eso». Así les decía el maestro Abreu.

Hoy ustedes disponen de menos recursos, ¿no es así? ¿Les es más difícil conseguir dinero? ¿Están haciendo algo para autofinanciarse?

Sí, nosotros tuvimos que abrirnos mucho a hacer actividades para autofinanciarnos. Obviamente, el Estado sigue siendo el principal patrocinador de El Sistema. Es una fundación del Estado y todos los sueldos y salarios los paga el Estado. Ya por ahí hay una cantidad enorme de dinero. Para funcionar, esta organización necesita más de treinta millones de dólares al mes. La reducción general de los ingresos del Estado ha hecho más difícil para nosotros meternos en la agenda de los recursos, pero no ha sido imposible. Lo vemos, se ha logrado.

Alguien podría decir: «¿Por qué el Estado tiene que financiar la música académica? Al que le guste la música académica que la financie con sus propios medios. La persona que le gusta Shakira compra sus discos, compra entradas a sus conciertos». ¿Qué dices al respecto?

Yo creo que cuando el Estado venezolano financia a El Sistema no financia la música académica. Financia un proyecto educativo. El año pasado Gustavo Dudamel dijo algo fundamental. Fue en el Parlamento escocés, en la gira que hizo con la Simón Bolívar. Nos querían conocer un poco más, porque el Sistema Escocia existe por nosotros, nos emulan a nosotros desde hace más de veinte años. El Parlamento escocés es el que le aprueba los recursos al Sistema Escocia. Lo que dijo Dudamel en ese momento me parece genial. Dijo: «La música no puede verse como un entretenimiento. Es un proceso. A esta música se la ve como un proceso educativo, porque esta música transforma a la persona, la transforma desde adentro, transforma el ser». Ahí es donde entra el financiamiento. Aquí no se está patrocinando una red educativa que tiene un resultado.

¿Qué vinculación tiene esa red educativa con el sistema educativo regular? A las escuelas públicas hoy los muchachos están yendo un par de días a la semana. ¿A ustedes eso también les pasa?

No, aquí los jóvenes vienen todos los días. Eso es algo digno de estudiar. Es un misterio. Desde hace varios años tenemos un convenio con el Ministerio de Educación para aprovechar la infraestructura de las escuelas públicas para enseñar música. Obviamente, es un programa menos sofisticado que el orquestal. Y es un fenómeno, porque los niños van solo martes y jueves a su escuela a sus clases regulares, pero a las clases de música de El Sistema van lunes, martes, miércoles y jueves en la tarde.

Lo que cuentas parece una historia de muchos aciertos, de una carrera espectacular, tuya y de El Sistema. Pero, ¿qué errores cometiste o crees que has cometido?

Creo que el haber cerrado en algunos momentos un poco la puerta a las opiniones externas. Cuando la gente y las organizaciones que no viven el día a día de El Sistema quieren apoyar, a veces me da un poco de temor, porque pienso que van a entorpecer lo que estamos haciendo. Y creo que ha sido un error, porque cuando he abierto las puertas hemos logrado muchas cosas positivas. Si hubiésemos sido un poco más flexibles quizá hubiésemos podido acelerar procesos, sobre todo en lo que tiene que ver con nuestra pedagogía. Siempre hemos sido muy celosos con nuestro método pedagógico. Es un método que lo hicimos nosotros, el maestro Abreu; es una cosa única hecha en Venezuela, pero es un método enriquecido con múltiples conocimientos, tanto musicales como pedagógicos, de muchas instituciones de Venezuela y del mundo. Son muchas las universidades y las orquestas que han apoyado a El Sistema con profesores. Y a veces nosotros nos hemos cerrado un poco al conocimiento que nos brindan. Ya no. Eso fue una lección aprendida. Ya sabemos incorporar ese conocimiento. ¿Cuál ha sido el resultado? Un mejor método. Nuestro método evolucionó. Ya a los profesores ahora se les da más libertad para experimentar con nuevos conocimientos. Antes eso no se permitía. Nos hemos abierto a las innovaciones pedagógicas, porque hemos recibido críticas y el resultado ha sido más que positivo. ■

«El gerente sufre mucha ansiedad en hacer lo que los demás esperan de él»

Conversación con Silio Romero, director general de Alfonso Rivas & Cía.

Con una dilatada experiencia en la centenaria empresa venezolana, Silio Romero cree que un gerente debe pasar la mayor parte de su tiempo en contacto con la gente. El riesgo que un gerente corre al aislarse es que escuche solo lo que espera escuchar.

Silio Romero está al frente de una de las empresas más emblemáticas de Venezuela. En efecto, desde 1910 Alfonso Rivas & Cía. produce la Maizina Americana, el «gran producto nacional», como reza su conocido lema. Pero Alfonso Rivas no es solo Maizina Americana, pues desde mediados de los años noventa incluye en su

portafolio productos como cereales listos para consumir, hierbas y especias, té e infusiones, y chocolate unttable. La empresa es también proveedora de almidones e ingredientes para uso industrial. Además, ya entrado el nuevo siglo, Alfonso Rivas llegó a Colombia, desde donde produce y exporta.

Buena parte de esta expansión ha sido el resultado del liderazgo de Silio Romero, que llegó en 1998 a Alfonso Rivas & Cía. para dirigir la división de productos de consumo masivo. Desde 2017, Romero es el director general de la empresa. Además, preside, desde 2023, la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (Venamcham).

Silio Romero cree en un estilo de gerencia de contacto cercano con la gente, con pocas jerarquías y autonomía para decidir. En la siguiente conversación, Romero expone los retos de modernizar la estructura y los procesos de Alfonso Rivas y de ampliar el negocio a nuevas marcas y geografías. También reflexiona sobre la dimensión humana de la gerencia. En la conversación participaron Alejandro E. Cáceres, Ramón Piñango, Jean-Yves Simon, Frank Briceño Fortique y Virgilio V. Armas.

...

¿Cuáles son los datos relevantes de tu biografía? ¿Dónde naciste? ¿Qué estudiaste?

Nací en 1968 en Maracaibo. Mis padres son abogados. Mi papá fue un modelo muy orientado al trabajo, al esfuerzo y a aspirar a crecer cada día más. Mi mamá nos inculcó, a mí y a mis hermanos, la disciplina, el orden, la importancia de los estudios. Nos empujaron a estudiar, a estudiar, a estudiar.

¿Tus padres te orientaron al mundo de los negocios?

No directamente. Cuando tenía trece o catorce años era la época de las minitecas y eso me llamaba la atención. Así que con un grupo de amigos monté una miniteca. Me acuerdo que la primera fiesta fue con las cornetas de la abuela de un amigo, con el amplificador que trajo otro amigo... Fue una manera empírica de experimentar cómo era una empresa.

Una empresa que usaba tecnología, se puede decir.

Sí, se puede decir. Yo era fanático de la tecnología. Cuando tenía catorce años, le dije a mi papá que quería una Apple II Plus, pero como era muy cara



Silio Romero / LAURA MORALES BALZA

conseguimos un clon. Por entonces estaba aprendiendo a programar con Basic; tendría dieciséis años. Y cuando le demostré a mi papá para qué servía la computadora, creé un programa para una pizzería. Tú le ibas pidiendo lo que querías y la computadora daba el monto de la factura. Desde ese momento mi papá se convirtió en un fan de la computación.

¿Qué estudiaste?

Estudié ingeniería en la Universidad del Zulia. Específicamente, ingeniería industrial, porque es la que prepara para alcanzar una gerencia general, que era lo que yo quería hacer. Una gerencia general operativa, si se quiere.

Entendemos que luego estudiaste en Estados Unidos.

Sí, me fui a estudiar un posgrado, un MBA, en la Universidad de Columbia, una universidad muy competitiva, de

«Detrás de nuestras decisiones hay mucho análisis, mucho entendimiento del consumidor, entendimiento de los detalles».

corte muy financiero. El grueso de los que estudiaban conmigo querían ir a Wall Street. Estudié con gente con mucha experiencia y de muchas industrias. En algunos momentos me sentía desubicado, porque yo lo que quería estudiar era estrategia y consultoría.

¿Qué hiciste cuando te graduaste?

Yo me quería regresar a Venezuela y entré a trabajar en la consultora McKinsey. Trabajar en McKinsey fue más duro que estudiar en Columbia. Lo que más me gustó de McKinsey era la gente con la que trabajaba, porque aprendía mucho de ellos. Algunos incluso me enseñaron una especie de «guía para sobrevivir en McKinsey». La primera lección era *up or out*: si después de dos años y medio no eras gerente, te tenías que ir. Otra era: «A veces te puedes equivocar, pero nunca dudar».

¿Aprendiste métodos para enfrentar problemas?

Muchísimos, sobre todo desde el punto de vista de la actitud que se necesita. Pero también de estructura, interacción con el

equipo; todos los métodos que ayudan a un consultor a analizar una situación: fijarse en los detalles, entender el modelo de negocio del caso que estabas estudiando... También aprendí a aprender rápidamente. Algo que a uno le enseñaban en McKinsey era a pensar en función de una hipótesis. También a descubrir cuál es la gran pregunta que se quiere responder.

Tienes una carrera de más de veinte años en Alfonso Rivas. ¿Cómo llegas a la empresa?

Alfonso Rivas fue mi último cliente en McKinsey. Establecí una relación muy cercana con la junta directiva y con sus accionistas. Les gustó lo que hice como consultor y me invitaron a trabajar en la empresa. Llamaron a McKinsey porque se habían planteado una estrategia de crecimiento muy acelerado en consumo masivo, pero un poco desordenada, algo natural en un proceso de crecimiento.

¿Qué estilo de gerencia tenían?

Eran muy audaces. Tomaban decisiones, pero sin mucha estructura, sin mucha organización. Estoy hablando de hace 26 años. Las nuevas generaciones habían recibido una empresa pequeña que no había terminado de consolidar sus bases como organización; sin procesos, estructura ni sistemas de información. Pero la nueva generación de propietarios, los nietos del fundador para ser exactos, tenían un gran espíritu innovador y de emprendimiento. Era gente que entró a finales de los años noventa a dirigir la empresa. Era una empresa bien manejada, aunque con un estilo llamémoslo conservador, paternalista. Y cuando empieza a crecer, se desordena un poco, se pierde el propósito, el norte, la estructura. Ahí es cuando entra McKinsey para evaluar la estrategia de portafolio de marcas, de canales de distribución y mercadeo, que eran cosas que la empresa no manejaba. Aparte de la Maizina Americana, que era una marca muy emblemática, no había mucho más de alto impacto.

¿Qué hacías en Alfonso Rivas?

Me ofrecieron una gerencia general, pero realmente era la gerencia del negocio de consumo masivo. Me reportaba la gente de investigación y desarrollo de nuevos productos, mercadeo, ventas y logística de distribución. No me reportaban operación ni manufactura.

Dices que aparte de Maizina Americana había poco más.

Estaba la Maizina, pero era un producto con el que la empresa no podía

crecer a la velocidad que se esperaba. Por eso había que identificar dónde y cómo crecer. La empresa también estaba comenzando a manejar el negocio de la producción e importación de cereales con la marca Flips y otras marcas, y aunque era un negocio de gran potencial, para entonces era un negocio muy pequeño.

¿Por qué decidieron producir e importar cereales?

Para diversificar el portafolio. Mi primer año en Alfonso Rivas, el 98, fue muy duro, porque no logramos hacer que el negocio fuese rentable. Entonces nos enteramos de que McCormick estaba pensando en irse de Venezuela, una compañía que tenía en ese momento cuarenta años en el mercado con una marca muy bien establecida. McCormick quería entregar el negocio en calidad de licencia. Nosotros nos movimos muy rápidamente, porque de un día para otro podíamos facturar cincuenta por ciento más. Y si no nos montábamos en ese autobús perderíamos la gran oportunidad de rentabilizar el negocio.

¿Y el negocio de los cereales?

Empezamos a traer más productos importados. A mí me gustaban mucho los productos importados, porque el capital de trabajo es líquido; básicamente inventario. No tienes que hacer inversiones en infraestructura, en plantas, en líneas. Entonces el dinero rinde mucho y, si lo haces bien, ganas mucha plata que sirve para invertirla en el negocio de la manufactura. El negocio de los cereales fue lo que realmente nos terminó de disparar.

Competían con Kellogg's.

Sí, nuestro competidor era Kellogg's. Quaker se nos acercó y nos dijo que había una oportunidad de lanzar un cereal en bolsa y nos propuso asociarnos porque nosotros teníamos capacidad productiva. Quaker había hecho ese negocio en Centroamérica. Pero cuando empezamos a evaluar el negocio, la gente de Quaker se asustó con el entorno político. Estamos hablando del año 2000. Nosotros seguimos solos y lanzamos Maizoritos en bolsa, una presentación que en ese momento no existía en Venezuela. Flips ya existía desde 1993.

¿Cómo hicieron para que pegara el concepto del cereal en bolsa?

Fue una estrategia interesante porque nos metimos en canales donde Kellogg's no era preeminente. No nos



LAURA MORALES BALZA

metimos en supermercados, sino que le vendíamos a los mayoristas, a los concesionarios de PDVSA, a los abastos, y empezamos a crecer. Kellogg's quizás no se dio cuenta de que estábamos creciendo. Yo más bien decía: «No crezcamos a los ojos de la competencia». Porque crecer era estar en los supermercados y todos en el equipo querían colocar Maizoritos en los supermercados. Yo insistí en que primero teníamos que hacer una base fuera de los supermercados, donde se registran pocas cifras mientras estableces una base sólida de mercado. Yo decía que teníamos que trabajar sin hacer ruido y que cuando tuviéramos una escala suficiente, entráramos contundentemente en los supermercados. Y así fue. En un par de años logramos quitarle más o menos treinta por ciento del mercado a Kellogg's, que es un número importante, hasta que nos estabilizamos en cuarenta por ciento, más o menos.

¿Qué lecciones de gerencia sacaste de esa experiencia?

Que a veces uno tiene que atreverse a romper los estándares. Quizá sea más difícil romper los estándares en una industria, la de alimentos, que es tan conservadora. Pero no es que rompemos las reglas por romperlas: detrás de nuestras decisiones hay mucho análisis, mucho entendimiento del consumidor, entendimiento de los detalles, sentido de oportunidad. Cuando vas a tomar una decisión, tienes que entender la dinámica de tu operación, de la gente, de tus clientes.

¿Y eso cómo se concreta? ¿Qué haces para entender a la gente y a los clientes?

A mí me gusta mucho ir a los puntos de venta, a las tiendas, a la planta, al centro de distribución. Me gusta sentarme a comer con la gente, a escuchar, porque allí es donde realmente te enteras de lo que está pasando, con mucha atención a los detalles. Tú no te puedes quedar en la oficina. Muchos gerentes piensan que ese no es su trabajo. Yo pienso al revés: la mayoría del tiempo uno tiene que pasarla en la operación y con la gente.

¿Qué capacidades se desarrollaron en la empresa a partir de tu ingreso?

A medida que aumentaban las marcas y el portafolio, en paralelo se desarrollaba el equipo de mercadeo y ventas. También me di cuenta de que teníamos limitaciones en análisis financiero para tomar decisiones de inversión, así que empezamos a darle formación financiera a los gerentes de mercadeo. Todo esto creó una cultura en la que todos son dueños de su negocio. El gerente de Maizina tiene un estado de ganancias y pérdidas de su marca; lo mismo el de Maizoritos, el de Flips y el de McCormick. Esto hizo que se integraran el crecimiento, la innovación, la rentabilidad y el negocio, todo con mucho foco. Eso le da a la organización una autonomía importante sin perder el norte común, porque así como cada área maneja sus cuentas, les exigimos ideas y negocios.

¿Esa autonomía les ha servido para superar situaciones difíciles? ¿No

les da miedo que esa autonomía de las áreas los lleve a una pérdida de control?

Voy a poner un caso: el paro de finales de 2002 y comienzos de 2003. La producción de alimentos era crítica; la producción no se podía parar, porque nuestro propósito máximo es abastecer de alimentos a los venezolanos. ¿Cómo manejar una operación con todo el mundo en la casa? No teníamos un sistema de información integrado; el correo electrónico todavía era muy básico. Teníamos Lotus, pero no existía Google y Microsoft era incipiente en nuestra plataforma. Allí aprendí que lo más importante es que si tienes un equipo, cuentas con tu gente y si la gente tiene claro qué queremos y cómo lo vamos a hacer, el equipo puede estar desintegrado, cada quien puede estar trabajando en lo suyo y, sin embargo, los resultados salen. Nos reuníamos una vez a la semana en mi casa o en un hotel y traíamos propuestas, pero después toda la operación era por celular. La operación nunca se paró.

¿Qué lecciones les dio esa situación de emergencia?

Con el paro nos dimos cuenta de que teníamos que modernizar los procesos. Entonces montamos un sistema ERP, el JD Edwards, y montamos la plataforma de Google. No solo eso, sino que diseñamos planes de contingencia para las plantas. O sea, ya como negocio habíamos crecido, pero había que darle estructura. El paro nos hizo entender que teníamos que transformar procesos, automatizarlos.

¿Esa situación produjo cambios en materia de estilo gerencial y prácticas?

Cada vez que nos hemos encontrado con una dificultad, hemos aprendido algo y hemos cambiado nuestra forma de ver y hacer las cosas. Aprender continuamente ha marcado mi forma de gerenciar y, si se quiere, de liderar. Crear un espacio de aprendizaje fue fundamental para nosotros. En Alfonso Rivas tenemos «coaches y colaboradores», no jefes y supervisados. La idea es crear espacios de agilidad, de flexibilidad, de apertura, pero siempre con claridad de propósito y objetivos concretos. No somos tan duros cuando no se logran los resultados. Seguimos siendo algo paternalistas.

¿Qué pasa si alguien en Alfonso Rivas no cumple las metas?

Lo puedo explicar con este cuento. Una vez un muchacho que trabajaba en el área de cereales decidió irse. Se fue a trabajar a Kellogg's. Cuando le pregunté por qué se iba, me dijo que pensaba que en Alfonzo Rivas había una cultura de impunidad, que perdonábamos a quien no alcanzaba las metas. Le dije: «¿O sea que te quieres ir a una compañía que cuando no logres un objetivo te despidan?». Nuestra cultura no es de impunidad; al contrario, creamos espacios para que la gente asuma riesgos y se atreva y, si la cosa sale mal, aprenda.

¿Cómo describirías tu estilo gerencial?

Muy de acompañamiento a las personas en los detalles, en el día a día, para que identifiquen áreas de oportunidad en las que necesiten apoyo. Confío en la gente, pero confío en la gente que conozco.

«El gerente se termina viendo a sí mismo como una marca, como algo que vale mucho, como alguien que tiene que cultivar una reputación, una imagen».

Por eso me dedico mucho a conocer a la gente, a compartir. Porque a la gente hay que ganársela. Una vez que desarrollas confianza, entonces ya puedes incluso distanciarte y, con muy pocas palabras, hasta comunicarte y alinearte. Ahora, ¿cómo soy como gerente? Creo que trato muy bien a la gente. Soy sencillo, amigable, incluso a veces me paso con el exceso de confianza; cosas de maracuco. La gente no me tiene miedo. Me puede tener respeto y autoridad puede haber, pero no me tiene miedo. Se atreven a decir lo que sea y cuando sea.

Y en otras geografías fuera de Venezuela, ¿cómo te ha ido con ese estilo?

Eso yo lo he medido. En Bogotá, por ejemplo, que es donde tenemos operaciones, a mí la mayoría de los gerentes me dicen Silio, mientras que a otros gerentes de alto nivel los llaman por su nombre y a otros les dicen «don». A veces me dicen «su merced» y entonces les digo también «su merced» y se ríen porque se dan cuenta de que me estoy como burlando de ellos. ¿Qué me han dicho? Que soy el primer «presidente» (aunque

no lo soy) que saluda a todo el mundo. La cultura colombiana, por lo menos la de las organizaciones, es muy jerárquica y nosotros llegamos con nuestra cultura más abierta.

¿Por qué incursionaron en Colombia?

Porque Venezuela era un mercado limitado en el que no podíamos crecer, así que decidimos crecer internacionalmente en un negocio que ya dominábamos, el de los cereales. Escogimos Colombia porque era un mercado importante que nos podía dar escala, volumen. Era un mercado complementario de Venezuela. En 2006 invertimos en una distribuidora muy pequeña que tenía como 25 personas y hoy somos 320. Hoy Flips es una marca con una presencia importante en Venezuela, Colombia y Panamá, pero ya está también en Chile, Perú, Ecuador, la República Dominicana, el sur de la Florida, Texas y España. Todos esos mercados los atendemos desde Colombia.

¿Por qué no exportan desde Venezuela?

Porque lamentablemente los productos venezolanos no son competitivos; son caros de producir para el resto del mundo. Por el contrario, hemos traído muchos productos de Colombia para Venezuela. Es más, en Colombia desarrollamos habilidades que nos sirven para afrontar la Venezuela ultracompetitiva que tenemos hoy.

¿Qué diferencia al mercado colombiano del venezolano?

En Colombia los márgenes son pequeños y la competencia es feroz y eso es lo que hoy está pasando en Venezuela. Todo lo que hoy está ocurriendo en Venezuela con los mercados ya lo venimos viviendo desde 2006 en Colombia. No es que Colombia es un mercado distinto a Venezuela, es que Venezuela era el único lugar donde los márgenes eran grandes y había poca competencia.

Pasemos a unas preguntas más personales, más personales como gerente. ¿Cómo equilibras tu vida personal y tu actividad profesional? ¿Ese equilibrio, o falta de equilibrio, si es el caso, afecta a la organización?

Al principio trabajé mucho, hasta los fines de semana, pero a medida que se fue organizando todo las cosas fueron fluyendo. Ahora no trabajo los fines de semana, a menos que sea un asunto muy urgente. No somos una organización que le exige a la gente quedarse después de la hora de salida.

¿Cuáles son los retos de la gerencia venezolana en estos tiempos?

Venezuela no es un país fácil. El mayor desafío de un gerente en Venezuela es convivir con la incertidumbre, con la complejidad. En Venezuela es prácticamente imposible saber con certeza cuáles van a ser los desenlaces y más aún, qué hay que hacer. Creo que todo comienza con tener claro cuál es nuestro propósito en la vida. No estoy pensando en el propósito de la empresa, sino en el del gerente. ¿Qué quiere ser uno como gerente. ¿Ser famoso? ¿O ser feliz y aportar lo más que uno pueda con los talentos que Dios le dio?

¿Eso se puede enseñar?

Creo que no, aunque sí se va aprendiendo con mucha reflexión y propósito de mejorar. Se puede enseñar a fijar metas, propósitos, planes para la empresa; a organizar equipos; pero no a lidiar conmigo mismo, con mis problemas existenciales. Una cosa importante en la vida es desarrollar habilidades interpersonales, habilidades de empatía, de escucha activa; ser siempre compasivo con los demás, además de no pecar de soberbia, de personalismo.

¿En la gerencia hay mucho personalismo?

Lo que pasa es que el gerente se termina viendo a sí mismo como una marca, como algo que vale mucho, como alguien que tiene que cultivar una reputación, una imagen. El gerente sufre mucha ansiedad en hacer lo que los demás esperan de él. Entonces otro desafío de la gerencia es hacer lo que genuinamente hay que hacer sin estar sujeto a las expectativas de ese espacio de poder que el gerente se ha ganado. Lo que pasa es que hay gente que se esfuerza de tal manera en preservar el poder que se desconecta de la realidad, de la gente.

O sea que para ti la gerencia es relacionarse con la gente.

Sí, así lo creo. Hay un riesgo que corren los gerentes y los líderes y es que mientras más poder tiene una persona, más miedo le da entregarlo, delegarlo. Eso es nefasto en una organización, porque entonces te vas como encapsulando y vas concentrando tanto poder que termina no valiendo nada. Creo que no pecho de eso, pero sí observo colegas que están como en un Olimpo esperando que les rindan pleitesía y se ciegan completamente, porque todo lo que escuchan es lo que esperan escuchar. ■

Historia

NOSTROMO Y EL CESARISMO DEMOCRÁTICO DE PEDRITO MONTERO

María Elena González Deluca

Ciento veinte años después de su publicación, *Nostromo* es una novela cuya lectura entre líneas acrecienta su interés para los venezolanos y los latinoamericanos de este tiempo. Conrad se adelanta al «cesarismo democrático» de Laureano Vallenilla en boca de uno de sus personajes.

Hace ciento veinte años, entre 1903 y 1904, se escribió la historia de un país de ficción construido con múltiples y también ficcionados fragmentos del entonces pasado reciente latinoamericano, tan reciente que todavía era presente. El autor de esta historia, en realidad una novela, es Joseph Conrad, cuyo nombre de nacimiento era Józef Teodor Konrad Korzeniowski: el «historiador más famoso del Estado Occidental, el capitán José Korzeniovski», según Jorge Luis Borges. En realidad, Conrad no era historiador sino novelista, autor también de historias cortas o cuentos, aunque la historia es casi siempre materia prima insoslayable al armar una narración literaria.

Conrad era británico por adopción y polaco por origen, aunque por sus papeles era ruso, porque nació en Berdychiv, ciudad que pertenecía al Imperio ruso y hoy es parte de Ucrania. A los diecisiete años inició su vida de marinero en Marsella. Después de años de aventuras por mares lejanos, se estableció en Inglaterra, donde se dedicó a producir algunas de las obras fundamentales de la literatura universal en lengua inglesa del siglo XX. Allí murió hace cien años, el 3 de agosto de 1924.

Ficciones que se multiplican

La novela de Conrad es la historia de la ficticia República de Costaguana. La publicó con el título *Nostromo: A tale of seaboard* (*Nostromo: relato del litoral*), precedida de una breve cita de Shakespeare —*So foul a sky clears not without a storm*— que seguramente los venezolanos de estos días leerían con sensibilidad: «Un cielo tan borrascoso no se aclara sin una tormenta».

La novela transcurre en Sulaco, ciudad-puerto de la Provincia de Occidente, en Costaguana, una república latinoamericana que se parece a todas, pero no es ninguna de ellas, según el historiador germano-paraguayo Juan Carlos Herken Krauer. El paisaje, el ambiente, los personajes, la danza de nombres —Guzmán Bento, Páez, Bolívar, el duque de Morny, Santa Marta, Carabobo, Higuerota, Aroa— insinúan a Colombia y a Venezuela. También hay alguna referencia a Argentina, Uruguay o Paraguay, por las indias que calientan agua para las calabazas del mate; a Panamá, que forma una república independiente de Colombia, al mismo tiempo que la provincia de

fuentes apócrifas, reveló en su cuento «Guayaquil» que la obra perdida del doctor Avellanos la había descubierto y publicado Ricardo Avellanos, su nieto, en 1939.

Ricardo Avellanos también había encontrado en el archivo de su abuelo varias cartas autógrafas de Bolívar, entre ellas una que revelaba lo sucedido en su entrevista con José de San Martín en Guayaquil en 1822. Para obtener una copia de esa carta, el gobierno argentino envió a «Sulaco, capital del Estado Occidental» a un historiador, miembro de la Academia Nacional de la Historia y profesor universitario de historia americana, que es el mismo narrador. Don José Avellanos y la ciudad de Sulaco recobran vida en «Guayaquil», uno de los once relatos incluidos en *El informe de Brodie*, de Borges.

Nostromo

Conrad escribió su novela, considerada la gran novela latinoamericana de la literatura inglesa, casi treinta años después de su travesía por el Caribe. En efecto, en 1875 o 1876, a sus dieciocho o diecinueve años, mientras era

En *Nostromo* Joseph Conrad puso en boca de Pedrito Montero el concepto del cesarismo democrático, quince años antes del libro *Cesarismo democrático*, del venezolano Laureano Vallenilla Lanz.

Occidente se separa de Costaguana y forma la República Occidental.

Conrad también ficcionó una fuente apócrifa (*Historia de cincuenta años de desgoberno*), que atribuye a uno de los personajes de su novela, don José Avellanos, nunca publicada y solo conocida por su autor y por Conrad, quien no imaginó que, décadas después, su invento tendría una segunda vida. En efecto, en 1970, Jorge Luis Borges, otro aficionado a las

tripulante de un velero francés, anduvo por las costas de Venezuela y de Colombia. Sus contactos con tierra fueron «breves, escasos e insignificantes», según sus palabras, de modo que no son sus recuerdos los que alimentaron su imaginación volcada en la novela.

Sus fuentes escritas fueron libros de viajeros, especialmente dos: uno sobre Paraguay y el libro de Edward B. Eastwick, *Venezuela, o apuntes sobre la vida en una república sudamericana*,

con la historia del empréstito de 1864. También lo orientaron las conversaciones con su amigo Robert Cunningham-Graham, que vivió unos años en Argentina, Paraguay y Uruguay, y mucho después escribió sobre Colombia. Pero fue el colombiano Santiago Pérez Triana, por entonces residente en Londres, quien más contribuyó a crear el profuso cuadro costaguanero.

Nostromo, deformación del italiano *nostro uomo* (nuestro hombre), es un aventurero italiano y capataz de cargadores del puerto al servicio del capitán Mitchell, superintendente de la Compañía de Navegación. Nostromo, a la vez respetado, temido y admirado, es hombre de confianza de los europeos y de la gente bien de Sulaco, muy especialmente de los Viola —la familia italiana que lo recibió en Sulaco— y de Charles Gould, el inglés costaguanero dueño de la Concesión Gould que daba derecho a explotar la mina de plata San Tomé, y nieto de un legionario inglés combatiente en la batalla de Carabobo. Nostromo es el héroe que termina siendo antihéroe.

La exuberante narración encadena una minuciosa serie de incidencias y personajes que retratan en toda su incorregible realidad las pugnas, el carácter

de la gente, los comportamientos sociales y la violencia de una república que no es lo que dice ser: otra ficción. Es la historia convulsa de una parodia democrática sacudida por una revolución tras otra, en espera de que el ferrocarril y los grandes capitales extranjeros trajeran el progreso, promovieran la prosperidad y también reforzaran el poder local de las élites y la corrupción «civilizada».

Los beneficios del progreso tenían como condición establecer la paz y terminar con «el desorden de un populacho de todos los colores y las razas» y con la barbarie de los Montero. Un resultado solo posible con una dictadura como la de Ribiera, a la que, equivocadamente, la élite atribuía esa capacidad.

Los Montero

El general Montero, pomposamente rídiculo y cruel, es descrito por Conrad sin clemencia y con mirada europea: tez cobriza, uniforme lleno de oros, manos enguantadas, tricornio emplumado, espada, botas relucientes con enormes espuelas, bigote negro azulado y mirada estúpida y dominadora. Un personaje al que mejor era tener lejos, pero al que el presidente-dictador Vicente Ribiera quiso tener cerca como

ministro de Guerra; aunque no era confiable, como quedó demostrado al sublevarse contra Ribiera y encabezar otra revolución.

Su hermano, el abominable y miserable Pedrito Montero —guerrillero, vago y desordenado, ascendido por el ministro de Guerra a comandante de la plaza de Sulaco— se unió al «pronunciamiento o revolución monterista» en nombre de la democracia indignada y de los intereses mancillados de la República, enajenada a los grandes capitales extranjeros. Era la usual retórica revolucionaria que, junto con la promesa de los frutos del saqueo y la venganza contra los europeos, desataba la ira popular y movilizaba a la plebe, dispuesta a todo. Porque los pobres asociaban el mal con la riqueza, «por un oscuro instinto de consuelo».

Pedrito Montero y el cesarismo democrático

Pedrito Montero había sido un oscuro e insignificante funcionario de la legación de Costaguana en París, con el talento de un loro para los idiomas y de un mono para imitar el refinamiento y la distinción de un gran señor cuando la situación lo requería. Triunfante la revolución monterista, Pedrito pretendió hacer realidad su

Que un europeo novelista de vocación marinera y un **historiador** venezolano, sin conocerse, emplearan un mismo concepto al referirse a contextos históricos afines, plantea un **problema** de filiación.



Detalle del mural *El feudalismo porfirista*, de Juan O'Gorman. Castillo de Chapultepec (Ciudad de México)

fantasía de convertirse en un émulo tropical del duque de Morny —consuegro del presidente Antonio Guzmán Blanco— quien hizo una fortuna en negocios financieros a su paso por altos cargos del Segundo Imperio francés. Todo un modelo, según la perorata que Pedrito le espetó a Charles Gould en un intento frustrado de negociar el control de la mina San Tome en beneficio de la revolución.

Pedrito Montero, haciendo gala de la seguridad y la fingida campechanía de los que están en el poder sin títulos legales, expuso su teoría del cesarismo como la suprema expresión de la democracia basada en el voto directo del pueblo. El cesarismo es el régimen fuerte, conservador, necesario para asegurar la paz indispensable para el progreso y la prosperidad del país. Pero, aunque es un poder total, reconoce el valor legitimador de la democracia por el voto. El Segundo Imperio en Francia es el ejemplo, solo que cayó porque no tenía un jefe con el genio militar del general Montero. Así peroraba Pedrito Montero ante el estupefacto dueño de la mina de plata.

En *Nostromo* Joseph Conrad puso en boca de Pedrito Montero el concepto que quince años después, en 1919, desarrollaría el venezolano Laureano Vallenilla Lanz en su libro *Cesarismo democrático*. En «El gendarme necesario»,

uno de los ensayos del libro, Vallenilla Lanz desarrolló la idea del poder político fuerte, centralizado en una figura que reúne las cualidades guerreras del caudillo de las guerras de independencia.

Entresijos

¿Cuál es la fuente que inspiró el cesarismo democrático de Pedrito Montero? Ni Conrad pudo leer a Vallenilla Lanz, ni este a Conrad, que escribía en inglés, lengua

Vallenilla Lanz desarrolló la idea del poder político fuerte, centralizado en una figura que reúne las cualidades guerreras del caudillo de las guerras de independencia.

El arquetipo es el general José Antonio Páez, que evolucionó hasta convertirse en un hombre de Estado.

El cesarismo democrático de Vallenilla Lanz no se inspira en el Segundo Imperio y la cualidad democrática no se basa en el voto popular, sino en el origen humilde del gendarme; un contrasentido, porque ese origen expresa la desigualdad, contraria a la idea de la democracia. Lo único en común entre los dos cesarismos democráticos es el gobierno centralizado, fuerte y autoritario. Sin embargo, que un europeo, novelista de vocación marinera y un historiador venezolano emplearan, sin conocerse, un mismo concepto al referirse a contextos históricos afines, plantea un problema de filiación.

que Vallenilla no dominaba. ¿Cuál es la fuente de Vallenilla? *Cesarismo democrático* es el título de su libro, aunque el concepto que desarrolló es el del «gendarme necesario». ¿Fue Santiago Pérez Triana, un personaje caudaloso, la fuente oral del concepto de cesarismo democrático tanto para Conrad como para Vallenilla Lanz? Conrad tomó mucha información de Pérez Triana, según propia confesión. Por su parte, Vallenilla Lanz conoció a Pérez Triana en París; pero, ¿cuál fue su relación con este colombiano cautivador? ■

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

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN VENEZUELA: DE LA DECLARACIÓN A LA ACCIÓN

Buena parte de las empresas venezolanas afirman hacer esfuerzos y adecuar sus estructuras para ser innovadoras. La materia pendiente es acompañar esta declaración con recursos, incentivos, cultura de tolerancia al error y un verdadero empoderamiento de los equipos.

Nunzia Auletta

LA MAYORÍA de los gerentes venezolanos declara que la innovación es parte medular de la estrategia de sus empresas, aunque poco más de la mitad define claramente los objetivos de la innovación. Las empresas invierten alrededor del 3,5 por ciento de su facturación en innovación, pero las empresas emergentes (*startups*) pueden llegar a invertir hasta el 50 por ciento.

Los factores más influyentes para innovar son aumentar las ventas, la participación de mercado y la rentabilidad. Uno de los factores de menor peso es innovar para competir en mercados internacionales. La gran mayoría afirma que existe receptividad a las nuevas ideas por parte de la dirección de la empresa. Sin embargo, poco más de la mitad de las empresas confiere a sus colaboradores la autonomía, el tiempo y los recursos para innovar.

Estos son algunos de los resultados del segundo «Estudio sobre innovación empresarial en Venezuela», llevado a cabo por el IESA en el primer trimestre de 2024, poco más de diez años después de una primera investigación efectuada en 2013. El objetivo es entender cómo las empresas venezolanas han enfrentado los desafíos de los últimos años y desarrollado estrategias de innovación. En el estudio participaron 256 gerentes de diversas empresas venezolanas de todos los tamaños y gran parte de los sectores económicos del país.

Durante los últimos diez años se ha desatado una «tormenta perfecta» en el entorno empresarial venezolano. En este ambiente turbulento, las empresas que han sobrevivido o las nuevas que han surgido han tenido que desarrollar modelos innovadores. Este proceso de reinención constante está reseñado en el libro *La reinención de las empresas venezolanas*, un trabajo de veinte profesores y expertos del IESA publicado en 2023.

El segundo «Estudio sobre innovación empresarial en Venezuela» ofrece una visión actualizada de cómo las empresas del país abordan la innovación desde un modelo de cinco pilares: 1) innovación, 2) cultura de innovación, 3) estructura y sistemas de gestión, 4) procesos organizacionales, y 5) indicadores de control y evaluación.

El objetivo de la investigación es identificar las mejores prácticas y las áreas de mejora de las empresas del país para fomentar un ecosistema empresarial más innovador. Esta primera entrega de los resultados del estudio se centra en el gobierno, las motivaciones y la cultura de la innovación.

Nunzia Auletta, directora académica del IESA.

El gobierno de la innovación

(suma de los porcentajes de las respuestas «De acuerdo» y «Totalmente de acuerdo»)



El gobierno de la innovación

Para que la innovación se desarrolle de manera permanente en una organización, es indispensable que no se la vea como una actividad o un proceso aislado, sino como una práctica permanente alineada con la dirección estratégica general de la empresa. El gobierno de la innovación es un proceso sistémico que conecta la estrategia, la estructura y el empoderamiento de los colaboradores para articular dirección, recursos y capacidades.

En este sentido, el 72 por ciento de los gerentes declara que en su misión, visión o valores la innovación aparece de manera explícita y el 74 por ciento que la estrategia toma en consideración las oportunidades y las tendencias del mercado. Declarar en la estrategia (misión, visión o valores) la orientación a la innovación es un primer paso; sin embargo, solo el 56 por ciento define claramente los objetivos de la innovación, un aspecto esencial para articular esfuerzos, aprovechar las oportunidades y trabajar con una lógica de medición de desempeño.

Se midieron también aspectos relacionados con el manejo de escenarios estratégicos de corto y largo plazo, una habilidad etiquetada como «ambidestreza», un concepto que plantea la necesidad de que las organizaciones combinen la capacidad de

explotar eficientemente su negocio actual (explotación a corto plazo) mientras exploran nuevas oportunidades (exploración a largo plazo). La ambidestreza permitiría equilibrar la estabilidad y el cambio, y combinar la exploración de nuevas tecnologías o mercados con la mejora de las capacidades actuales. A este respecto, el 64 por ciento de las empresas declara hacer gestión por escenarios de corto y largo plazo, lo que les facilita mantener una dirección estratégica mientras flexibilizan la ruta en función de los cambios rápidos del entorno.

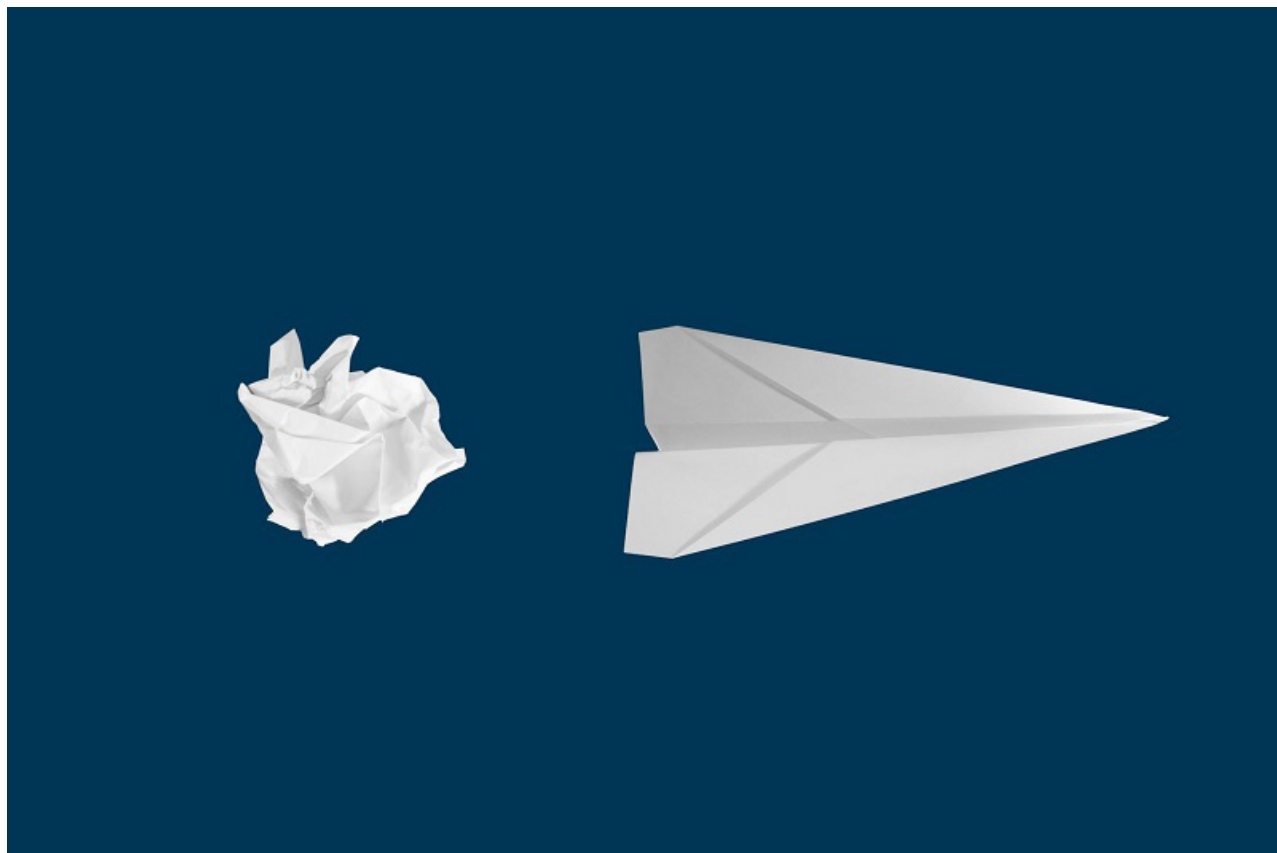
En cuanto a la estructura, el 46 por ciento declara tener responsables y recursos asignados al proceso de innovación. Entre estas empresas, en el 27 por ciento los responsables de la innovación se reúnen en un comité de alta gerencia; en el 33 por ciento la innovación es una función del departamento de mercadeo; en el 27 por ciento hay una estructura formal de investigación y desarrollo, y en el 18 por ciento la innovación la gestiona el área de operaciones. Sin embargo, en cuanto a los recursos asignados, existe gran variabilidad; en promedio, las empresas invierten alrededor del 3,5 por ciento de su facturación en innovación, con picos de hasta 50 por ciento en organizaciones pequeñas en etapas de desarrollo, en particular empresas emergentes (*startups*) con gran componente tecnológico.

La segunda edición del «Estudio de innovación empresarial en Venezuela» cubre una muestra de 256 gerentes de organizaciones de todos los sectores que reflejan la estructura empresarial del país: servicios (el 28 por ciento de la muestra), manufactura (16), comercio (14) y consumo masivo (11), entre otros. El Estudio fue desarrollado durante el primer trimestre de 2024 por los estudiantes de la materia Innovación de la maestría en Administración de Empresas del IESA.

El 70 por ciento de las organizaciones encuestadas son pequeñas y medianas empresas de diferentes dimensiones; el 30 por ciento, empresas con más de cien empleados, pertenecientes a grupos empresariales nacionales y multinacionales. Las empresas familiares, uno de los grandes motores de la economía venezolana, representan el 56 por ciento de la muestra.

El modelo utilizado en la investigación fue desarrollado por el Centro de Innovación de la Fundación Dom Cabral (Brasil) y combina cinco pilares:

1. Innovación como opción estratégica. Incluye las variables innovación vinculada con la estrategia empresarial, riesgos e incertidumbre, y carácter sistémico de la actividad emprendedora.
2. Cultura de innovación, que define la cultura organizacional como elemento inhibitor o facilitador del proceso innovador, y como elemento de equilibrio entre estructuras formales e informales favorables a la manifestación creativa. Este pilar incluye también el liderazgo comprometido con la innovación y el espíritu empresarial.
3. Estructura y sistema de gestión. Abarca los siguientes aspectos de las organizaciones: estructura de facilitadores de la innovación, gerentes y equipos responsables de innovar en las distintas áreas de la empresa, fuentes de recursos para financiar los proyectos de innovación y sistemas de gestión de proyectos y carteras de proyectos con distintos grados de incertidumbre.
4. Procesos organizacionales tales como generación (o captación) de ideas a corto o mediano plazo, desarrollo de proyectos y gestión de flujos de innovación, evaluación y selección de ideas, seguimiento de los proyectos de innovación y desarrollo de prototipos (internos y externos).
5. Indicadores para el control y la evaluación de la innovación, y para la evaluación tanto de los esfuerzos de desarrollo como de los resultados.



Matt Ridley / UNSPLASH

El 66 por ciento de los entrevistados afirma que la alta dirección faculta a los colaboradores de la empresa para innovar y un 64 por ciento considera que la estrategia de innovación es central para reforzar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Motivación para innovar

Las empresas se embarcan en la innovación por diversas razones. En primer lugar, buscan mantener su ventaja competitiva en un mercado en constante evolución. La innovación les permite diferenciarse de la competencia y atraer a clientes que buscan productos y servicios de vanguardia. Además, la eficiencia y la optimización de costos son motivaciones clave; con la innovación, las empresas pueden mejorar sus

Las empresas se embarcan en la innovación por diversas razones. En primer lugar, buscan mantener su ventaja competitiva en un mercado en constante evolución. La innovación les permite diferenciarse de la competencia y atraer a clientes que buscan productos y servicios de vanguardia.

procesos internos, reducir desperdicios y aumentar la productividad. También hay una necesidad creciente de adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y a las nuevas tendencias tecnológicas, lo que obliga a las empresas a innovar para no quedarse atrás. Por último, pero no menos importante, la innovación puede abrir nuevas oportunidades

de mercado, permitir a las empresas explorar áreas previamente inexploradas y expandir sus horizontes comerciales.

En cuanto a la motivación para innovar, el factor de mayor relevancia, con un 80 por ciento de la muestra, es aumentar las ventas y la participación de mercado, seguido por el incremento de la rentabilidad (79 por ciento), reforzar la diferenciación de los productos y servicios en el mercado (73), lograr una mayor eficiencia en costos (66) e incluir nuevas capacidades tecnológicas (63), que, sin duda, pueden sumar tanto en la diferenciación como en la eficiencia.

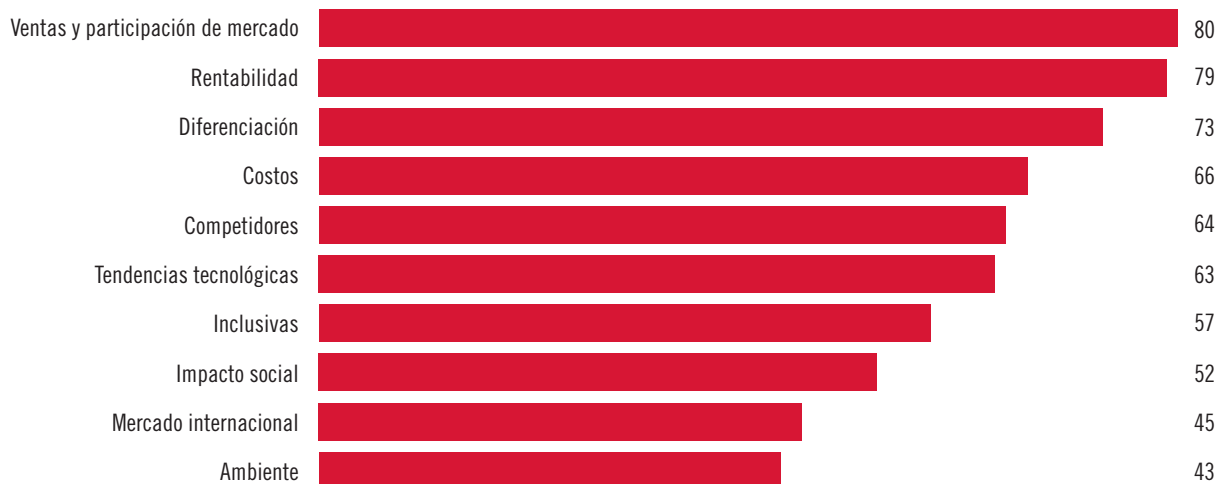
Dos elementos de las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter —diferenciación y eficiencia en costos— se combinan para lograr los resultados de negocios. Así, la búsqueda de competitividad se basa en la articulación de ambas estrategias.

El 64 por ciento de las empresas innova para reaccionar a las acciones de los competidores; el 65 por ciento declara conocer que la innovación se manifiesta de forma explícita en la estrategia de sus competidores y tiene impacto sobre su empresa y mercado, mientras que solo un 10 por ciento desconoce la estrategia de sus competidores.

En cuanto a las motivaciones que pueden estar relacionadas con los principios de sostenibilidad empresarial —como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o los Criterios Medioambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ESG, por sus siglas en inglés)—, el 57 por ciento declara que innovan para desarrollar ofertas más inclusivas o accesibles para clientes de menores ingresos; el 52 por ciento, para lograr un mayor impacto social, y solo un 43 por ciento para disminuir su impacto ambiental. Estos aspectos han registrado un importante crecimiento respecto a la encuesta

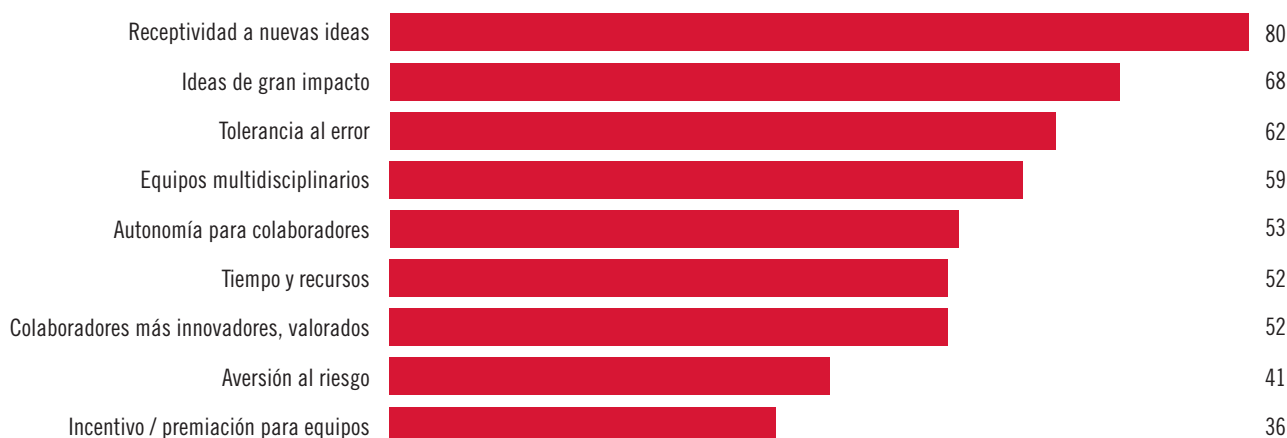
Motivación para innovar

(suma de los porcentajes de las respuestas «De acuerdo» y «Totalmente de acuerdo»)



Cultura para la innovación

(suma de los porcentajes de las respuestas «De acuerdo» y «Totalmente de acuerdo»)



del 2013, que pone en evidencia cómo los principios de sostenibilidad empiezan a permear las empresas venezolanas.

Uno de los factores de menor peso es innovar para competir en mercados internacionales, que ocupa solo a un 45 por ciento de las empresas.

Cultura para innovar

La cultura para innovar es un entorno que habilita la experimentación y el aprendizaje continuo y crea un espacio de «seguridad psicológica» en el que los colaboradores se sienten libres para tomar riesgos, cometer errores y aprender de ellos sin temor a represalias. Para ello es necesario fomentar una cultura que promueva valores, creencias, comportamientos y prácticas en un entorno donde se valoran y promueven la experimentación, la colaboración, la agilidad y el liderazgo.

El 80 por ciento de los gerentes afirma que existe receptividad a las nuevas ideas por parte de la dirección de la empresa, y el 68 por ciento que se presentan y evalúan ideas de gran impacto. Sin embargo, poco más de la mitad valora a los

colaboradores que introducen ideas innovadoras, les confiere la autonomía necesaria para el desarrollo de las ideas o les asigna tiempo y recursos para innovar.

El factor con la peor evaluación (36 por ciento) se relaciona con el otorgamiento de incentivos y premios para los individuos y equipos innovadores. Sin un sistema de incentivos apropiados, la receptividad de ideas innovadoras tiende a quedarse en un plano puramente retórico, pues falta el refuerzo a la alineación y la toma de riesgos. Se identifica aquí una tarea pendiente para las empresas, si desean mejorar sus resultados en los procesos de innovación.

Cerrar el círculo

Es clave superar el plano declarativo sobre la innovación. Si bien hay un acuerdo general en que la innovación es relevante en la estrategia de las empresas, si a esta declaración no se la acompaña, en la práctica, con recursos, incentivos, cultura de tolerancia al error y un verdadero empoderamiento de los equipos, se pone en riesgo el impacto real de la innovación en los negocios. ■

LAS REMESAS DE LOS VENEZOLANOS SE ENVÍAN CADA VEZ MÁS CON *FINTECHS* Y «*CRIPTOS*»

El envío de remesas por parte de venezolanos en el exterior se apoya cada vez más en las tecnologías financieras y las criptomonedas. En el último año, Binance desplazó a Zelle como medio de envío de dinero a Venezuela.

Aarón Olmos y María Ledezma

LA EMIGRACIÓN venezolana ha atraído la atención de diversas disciplinas sociales y humanísticas. Esto no ocurre por casualidad, pues la cifra de emigrantes venezolanos es inédita: 7.774.494 personas al 3 de junio de 2024, de acuerdo con la Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela.¹

Este número no es nada desestimable, si se tiene en cuenta que al 30 de junio de 2024 Venezuela tenía una población proyectada de 34.090.650 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadísticas. Esto significa que el 23 por ciento de esta población se encuentra fuera del territorio nacional, lo que afecta la población económicamente activa, el mercado laboral, la producción y el consumo del país.

Simultáneamente al desplazamiento de centenares de miles de venezolanos al año también ha estado ocurriendo un proceso de evolución de las principales plataformas o vías digitales para transferir dinero a bajo costo a través de las llamadas empresas de tecnología financiera (*fintechs*) y su integración con las criptomonedas en plataformas de intercambio o compra-venta (p2p).

La bibliografía sobre criptomonedas identifica una de las características por las que las personas encuentran atractivo su uso: la posibilidad de movilizar recursos sin la limitación de las fronteras geográficas y las barreras legales, que tienden a ser una dificultad para ciudadanos en condiciones de «desterritorialización y desidentidad», como pueden ser los migrantes, los refugiados y los desplazados.

Migración y remesas: la encuesta

La migración venezolana se caracteriza por su apego a los métodos tradicionales de envío de remesas, como los giros bancarios vía Western Union, Wells Fargo o Moneygram. Pero los costos de envío y el remanente resultante para el familiar que recibe el dinero han cambiado paulatinamente ese apego tradicional en la búsqueda de opciones que garanticen rapidez, seguridad y, sobre todo, mayor cantidad de dinero para el familiar al finalizar el proceso.

Para entender mejor esta situación, se encuestaron a 120 migrantes venezolanos residenciados en América Latina, América del Norte y Europa sobre los medios que usan para enviar dinero a sus familiares en Venezuela.² Las preguntas

Aarón Olmos, profesor del IESA.
María Ledezma, profesora de la Universidad Simón Bolívar.

estuvieron orientadas a identificar comportamientos relacionados con la adaptación de las *fintechs*, como mecanismo de envío de dinero, y estudiar posibles relaciones entre las condiciones migratorias y los usos de las aplicaciones.

Las remesas enviadas por mecanismos *fintechs* no son tan distintas a las enviadas por los mecanismos tradicionales. Ahora bien, la migración venezolana usa las plataformas *fintechs* para enviar remesas, pero aún no las fideliza como medio de pago de uso cotidiano.

La adaptación de plataformas *fintechs* para el envío de remesas tiene mayor aceptación entre migrantes familiarizados con la tecnología. Las personas que trabajan en el sector

La migración venezolana usa las plataformas *fintechs* para enviar remesas, pero aún no las fideliza como medio de pago de uso cotidiano.

de tecnología de la información, por ejemplo, tienen mayor disposición a manejar plataformas *fintechs* que quienes trabajan en otros sectores o industrias. Binance, Zelle, Paypal, Airtm, Wise y Payoneer son las plataformas *fintechs* más usadas para enviar dinero a Venezuela. Paypal ha sido usada de manera más estable en el tiempo, más allá de sus comisiones.

La transferencia interbancaria, las casas de remesas y el intercambio de fondos entre paisanos siguen teniendo una fuerte presencia entre los mecanismos para envío de fondos a Venezuela. Sin embargo, en 2023 el 56 por ciento de los fondos se enviaron por medio de *fintechs*, mientras que el 16 por ciento se enviaron articulando diferentes cuentas por medio de la banca digital, el 12 por ciento por medio de casas de cambio y el 12 por ciento usaron intermediarios para transferir los fondos. El 60 por ciento de los migrantes consultados usaron plataformas *fintechs* exclusivamente para envío de remesas y, el resto, distintas plataformas para actividades cotidianas. El 31 por ciento de los envíos se destinaron

a la compra de alimentos, el 22 por ciento para cubrir gastos médicos y el 17 por ciento para pagar servicios.

El 45 por ciento de los encuestados afirman que no tendrían inconvenientes en mandar dinero a Venezuela por medio de mecanismos tradicionales si les favorecieran las condiciones de envío (comisiones bajas, seguridad, inmediatez, etc.). Para el 34 por ciento, la desconfianza que sienten por el sistema bancario venezolano es una de las razones por las cuales migraron a las plataformas *fintechs* y evitan usar la banca tradicional y las casas de cambio para enviar dinero a sus familiares.

En el último año, Binance desplazó a Zelle como medio de envío de dinero a Venezuela, donde la moneda favorita para la transferencia de remesas es el dólar (el 41 por ciento), seguida de la criptomoneda estable USDT (el 16 por ciento). El 37 por ciento de los consultados envían, por medio de *fintechs*, de 100 a 300 dólares al mes, mientras que el 29 y el 21 por ciento envían de 50 a 100 y de 30 a 50, respectivamente.

La apertura al uso de plataformas *fintechs* y de criptomonedas estables (vía USDT a través de Binance) por parte de los migrantes venezolanos para el envío de remesas expresa no solo la adopción por necesidad de las nuevas tecnologías, sino también la importancia de garantizar una mayor cantidad de dinero a los familiares en tiempos de inflación, tanto en Venezuela como en el país de acogida. Este es apenas el comienzo de la agregación de valor *fintech* y «cripto» sobre los flujos monetarios de remesas. **El**

NOTAS

- 1 R4V (2024). *Migración venezolana*. Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela. <https://www.r4v.info/es/refugiadosy-migrantes>.
- 2 Ledezma, M. (2023). *Usos de remesas enviadas por migrantes venezolanos, a través de plataformas Fintech, y relación con balanza de pagos de Venezuela* (trabajo de grado de la Maestría en Administración de Empresas). IESA.
- 3 Cepal. (2023). *Migración*. <https://www.cepal.org/es/subtemas/migracion#>
- 4 Fondo Monetario Internacional (2009). *Transacciones internacionales de remesas: guía para compiladores y usuarios* (p. 1).

MIGRACIÓN Y REMESAS: LOS CONCEPTOS

La migración y las remesas son fenómenos que van de la mano. La migración es una práctica inherente a la humanidad. Históricamente, comunidades o grupos de personas se trasladan a lugares con las condiciones necesarias para sobrevivir y abandonan aquellos donde les resulta difícil hacerlo.

El Diccionario de la Real Academia Española define la migración como «Desplazamiento geográfico de individuos o grupos, generalmente por causas económicas o sociales». Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, existen diferentes formas de definir la migración, pero las diferentes acepciones tienen un elemento común: el fenómeno de la movilidad. La migración consiste en un «cambio de residencia que implica el traspaso de algún límite geográfico».³

La palabra remesa tiene también diferentes acepciones, según los organismos relacionados con la actividad o su estudio. La definición de la Real Academia Española presenta dos entradas: «Conjunto de cosas enviadas o recibidas de una vez» y «Remisión o envío de algo de una parte a otra». El Fondo Monetario Internacional, por su parte, define las remesas como «ingresos provenientes de economías extranjeras generados principalmente por la migración temporal o permanente de personas a esas economías».⁴

Las diferentes definiciones de remesa revelan la principal dinámica del fenómeno: una persona económicamente activa decide migrar a otro país, en búsqueda de mejores condiciones salariales, encuentra trabajo en el país receptor por el cual recibe un ingreso y, finalmente, parte de ese ingreso lo envía a familiares y cercanos residenciados en el país de origen. Uno de los aspectos más señalados de las remesas es el hecho de que ocurren en contextos de migración, por lo que no resulta viable estudiar las transferencias de recursos bajo esta modalidad desvinculadas de los movimientos migratorios y las dinámicas económicas de los países de los migrantes.

Las remesas permiten, entonces, medir la estabilidad económica de los países. Cuando un país crea condiciones favorables para el trabajo, se convierte en emisor de remesas personales y, cuando enfrenta situaciones que precarizan las condiciones de vida del trabajador y obligan a la población económicamente activa a buscar oportunidades en otros espacios, se convierte en receptor de remesas personales.

La globalización influye de diversas maneras en la dinámica de envío y recepción de remesas. Pero merecen destacarse dos grandes aspectos: 1) la influencia de la tecnología en la interacción económica de las regiones, que involucran no solo a los gobiernos y las empresas sino también a las personas; y 2) el tráfico de los procesos migratorios y, muy especialmente, la búsqueda de mejores oportunidades laborales y mejores condiciones de vida. Nunca habían estado las personas más conectadas ni se habían presenciado tantos movimientos migratorios como los documentados en los últimos años.

En Chile el béisbol se abre espacio impulsado por los venezolanos

LISSETTE CARDONA ESCOBAR ■ Periodista

El béisbol es un deporte ajeno para los chilenos. Pero la migración venezolana, que intenta integrarse sin olvidar sus costumbres, impulsa el apoyo a la disciplina mediante clubes infantiles, especialmente.

UN DIAMANTE improvisado se erige entre dos arcos de fútbol. La pelota que recorre el campo no va impulsada por las patadas de los niños, sino por los batazos de los noveles peloteros que aprenden a barrerse sobre las bases. Así va abriéndose paso el béisbol en Chile.

«Mis amigos del colegio siempre hablan de fútbol y de Messi o Alexis Sánchez, pero a mí lo que me gusta es el béisbol», sentencia Johan, un niño venezolano que llegó a Chile con dos años de edad en 2018. El béisbol es un deporte ajeno para ese país, donde el fútbol abarca casi todas las preferencias.

Pero la creciente migración venezolana, que trata de adaptarse a su nueva realidad, también busca espacios para continuar su práctica deportiva. Así nació, por ejemplo, la Liga Chilena de Béisbol Menor, que concentra la mayor cantidad de clubes de béisbol infantil en la nación sudamericana.

Los comienzos

Frannihel Pineda, presidente de la Liga Chilena de Béisbol Menor y exjugador de béisbol amateur en Venezuela, explica que su objetivo es ofrecer a los niños un ambiente para educarse, pero también en el que puedan crecer en el ámbito deportivo, independientemente de su nacionalidad. «Para nosotros lo más importante es la ilusión, puesto que los niños se ilusionan y sueñan con ir escalando año a año, algunos con aspiraciones profesionales», confiesa.

Pineda explica que antes de la pandemia existían campos de béisbol en el Estadio Nacional de Santiago. El complejo deportivo está reservado para grandes partidos de fútbol, especialmente de «La Roja», la selección nacional chilena. Datos de la Federación Chilena de Béisbol y Softbol precisan que, previo al año 2020, más de sesenta clubes

con unos 2.000 jugadores utilizaban las instalaciones. Con la pandemia y el proyecto de reconstrucción del Estadio Nacional para los Panamericanos, los cuatro diamantes de béisbol del recinto desaparecieron.

«Eso nos dio la oportunidad de expandirnos. Salimos del Estadio Nacional, fuimos a las comunas [municipios] y ahora se juega béisbol infantil en varias zonas de Santiago, normalmente donde hay mayor cantidad de migrantes venezolanos. Se han integrado jugadores de otras nacionalidades, como cubanos y dominicanos, pero los chilenos aún no se incorporan. Luchamos constantemente por integrarlos», concreta Pineda.

Ante la ausencia de campos de béisbol, los equipos buscaron alianzas con clubes de fútbol, con quienes comparten los espacios. También se adaptaron terrenos baldíos.

En Santiago, el campo de la comuna Lo Prado, por ejemplo, es un resultado de estas alianzas. Allí tiene su sede la Corporación Pequeñas Ligas Chile, que cuenta con unos 800 peloteros. La iniciativa es parte de la internacional Little League, que desarrolla campeonatos a escala mundial.

La selección chilena de niños de diez y once años viajó a Maracaibo en 2023 para participar en el Campeonato Latinoamericano Infantil de Pequeñas Ligas. Lo curioso de la incursión es que todos los adolescentes son venezolanos o hijos de venezolanos que, por residir en Chile, vistieron el tricolor andino.

La Pony League Chile, adscrita a la internacional Pony League, es otra organización especializada en béisbol menor. Una selección de sus jugadores de doce años (U12) fue al premundial 2024 jugado en Guayaquil (Ecuador), donde figuraron en la quinta posición. También participaron en otro torneo internacional en Panamá en julio de este año.

Números de clubes de béisbol infantil y sus integrantes en Chile, 2024

Organización	Clubes	Integrantes (aproximados)	Ubicación
Liga Chilena de Béisbol Menor	46	700	Santiago, Concepción, Coronel, Quilpué, Viña del Mar y otras
Corporación de Pequeñas Ligas Chile	11	800	Santiago
Federación Chilena de Béisbol y Softbol (adultos)	150	5.000	Norte y centro de Chile



LIGA CHILENA DE BÉISBOL MENOR

En busca de respaldos

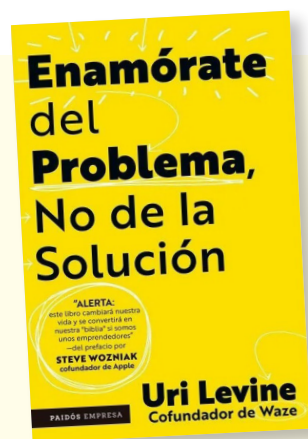
Los registros históricos muestran que el béisbol se juega en el norte de Chile desde 1918. En Tocopilla y Antofagasta, por ejemplo, hay equipos de béisbol y softbol amateur y profesionales. Varios jugadores representaron a Chile en los Panamericanos 2023. Por ello, el gobierno chileno construyó en 2020 el primer diamante profesional en Tocopilla, con una inversión cercana a los seis millones de dólares.

El béisbol menor también ha conquistado algunos adeptos en las esferas del Estado chileno. En 2018, la municipalidad de Buin, al sur de la capital, invirtió 29 millones de pesos (unos 30.000 dólares) en la creación del Programa Béisbol Osos de Buin, con el propósito de incentivar el crecimiento del deporte a escala infantil. Son pocas las iniciativas para dar incentivo económico al deporte.

Los representantes de las ligas, de la federación y los atletas coinciden en que no hay voluntad para que el béisbol crezca de manera sostenida en el país andino. Además, hay un divorcio entre las dos federaciones que respaldan al béisbol adulto y ninguna atiende el desarrollo de las categorías infantiles.

«Hay muy poco apoyo», señala Frannhiel Pineda, quien recuerda que para los Juegos Panamericanos se construyeron dos estadios al sur de la ciudad. El proyecto daba esperanza a deportistas de alto rendimiento, y por supuesto, a los niños. Un par de meses después de la clausura de los juegos, se robaron la grama artificial y los estadios quedaron desmantelados por falta de vigilancia y abandono general. Ningún deportista pudo usar las instalaciones. 🇵🇪

En la selección chilena de béisbol de niños de diez y once años todos son venezolanos o hijos de venezolanos.



EMPRENDER ES UN VIAJE DE FRACASOS: MIENTRAS MÁS RÁPIDAMENTE FRACASES, MEJOR

Uri Levine: *Enamórate del problema, no de la solución*. Paidós Empresas, 2024.

CARLOS JIMÉNEZ, director de Datanálisis, empresa de investigación de mercados, y de la empresa consultora Usefull Agency.

Enamórate del problema, no de la solución, de Uri Levine, es un libro de fácil lectura, a pesar de sus más de 400 páginas. Es, además, un libro cargado de historias relacionadas con Waze —la aplicación que ofrece información del tráfico urbano en tiempo real— y otras empresas en las que Levine ha participado, lo que facilita aún más transitar por sus páginas.

El libro carece de ilustraciones —aunque su matriz de cualificación de oportunidades saca la cara por su parte gráfica—, pero ofrece un cierre muy útil en cada capítulo titulado: «Consejos para startups», que ayuda mucho a fijar las ideas clave.

El método de Levine, en sus propias palabras, es muy sencillo: «Todas mis startups son para resolver problemas, hacerlo bien y tener éxito, y seguir el mismo método para constituir una startup». Se ve fácil, ¿verdad? Pues no lo es, y este libro es una contribución práctica.

La historia de Waze es fascinante, no solo por su venta a Google por más de mil millones de dólares, sino también porque es un extraordinario ejemplo de mejora de una solución muy básica: desde un verdadero «producto mínimo viable» hasta una plataforma líder de navegación.

Enamórate del problema está estructurado en doce capítulos (realmente son trece porque el quinto se divide en dos) que atienden el transitar de un emprendedor: desde la búsqueda del ajuste entre producto y mercado, la definición del modelo de negocio y la estrategia de crecimiento, hasta la venta de las acciones de la empresa. Cada capítulo está cargado de ejemplos y consejos personales del autor. El libro trata tanto de los mercados entre empresas y personas (B2C) como de los mercados entre empresas (B2B), algo

Quien emprende un negocio intenta hacer algo que nadie ha hecho antes o, al menos, hacerlo de manera diferente. Esto implica un alto riesgo de fracaso. Emprender es, en gran medida, un proceso de ensayo y error: cada tropiezo acerca a descubrir qué funciona. Cuanto más rápidamente se falle, más tiempo se tendrá para ajustar, aprender y probar nuevas soluciones.

poco común en muchos libros, a menos que sean especializados en ese tipo de mercados.

Enamórate del problema, de uno grande que valga la pena solucionar

La primera idea no puede ser otra que la sugerida por el título y el primer capítulo: «Enamórate del problema, no de la solución». Uri Levine afirma que le encanta construir empresas que cambien la vida de la gente, para mejorarla, y casi siempre comienza con el problema, porque su principal motivador es la frustración.

Algo muy importante es que «Si el problema es grande y vale la pena solucionarlo, entonces en mi mente ya es una compañía interesante» (p. 20). Es aquí donde presenta su matriz de cualificación de oportunidades, que combina dos variables clave: el tamaño del mercado posible (cuántas personas o empresas tienen este problema) y el «dolor» que se intenta resolver, que puede medirse por su amplitud (cuán «doloroso» es) o por su frecuencia (cuán a menudo afecta).

En este punto es clave escuchar a distintas personas para garantizar que el problema es real y evitar la trampa de «la muestra de uno», muy común entre los emprendedores. Al comenzar con un problema se incrementa la posibilidad de crear valor y, además, la historia será mucho más atractiva y fácil de contar a clientes e inversionistas.

Una empresa emergente es un viaje de fracasos; mientras más rápidamente fracase, mejor

Esta idea es medular para los emprendedores. Lejos de desalentar, la intención es presentar el fracaso como una invitación a experimentar. Como afirma Levine: «Construir un startup es, en esencia, un viaje de fracasos. Estamos intentando hacer algo que nadie ha hecho antes, y aun cuando podamos estar bastante seguros de saber exactamente que estamos haciendo, no es así» (p. 56). «Si aceptamos que es un viaje de fracasos, entonces la mejor manera de aumentar la probabilidad de determinar qué funciona es, sencillamente, ensayar más cosas, y la mejor manera de hacerlo es ensayarlas rápido y fracasar rápido, para tener tiempo suficiente (y resistencia) de ensayar algo nuevo» (p. 57).

En este «viaje de fracasos» la primera parte es, sin duda, la búsqueda del «ajuste producto-mercado»; es decir, encontrar la manera de crear valor para los clientes objetivo. Una vez superada esta etapa, se podrá avanzar hacia el diseño del modelo de negocio y una estrategia de crecimiento.

En el caso de las aplicaciones, como Waze, el ajuste producto-mercado ocurre cuando la solución es «suficientemente buena» para retener a los usuarios o a una proporción elevada de ellos. Entonces, el fracaso no solo está bien, sino que también es necesario (el aprendizaje que deja el fracaso). Cada idea

se convierte en una hipótesis que debe contrastarse y, con ese aprendizaje, seguir adelante con la siguiente hipótesis.

La oportunidad que ofrece la disrupción es mucho mayor que la amenaza

Una disrupción implica un cambio en la manera de hacer las cosas en un mercado. Levine la describe como «cambiar el comportamiento y el equilibrio del mercado» y «poco tiene que ver con la tecnología» (p. 100).

La disrupción puede lograrse con el lanzamiento de un nuevo producto, un nuevo modelo de negocio o un nuevo precio. «La gratuidad es la más grande disrupción de todas», dice Levine. Esta idea hace recordar que las disrupciones suelen ser introducidas por emprendedores, pues los líderes enfrentan el dilema del que hablaba Clayton Christensen en su libro *El dilema del innovador*.

Para las empresas en marcha es muy difícil introducir una disrupción, porque implica reconocer que están haciendo algo mal. Solo pueden hacerlo si invierten en nuevas empresas, como hizo la cadena de tiendas Walmart en su empresa de capital de riesgo Store No. 8. Por definición, el nuevo mercado, luego de la disrupción, es mucho más grande y mejor que el anterior. De lo contrario, el equilibrio del mercado no se modificará.

Los emprendedores exitosos trabajan por fases: el ajuste producto-mercado es la primera

En la primera fase de una empresa emergente el trabajo clave del emprendedor es lograr el ajuste entre el producto y el mercado; es decir, desarrollar un producto o servicio que realmente cree valor para los usuarios. Sin embargo, las conversaciones con amigos, colegas e inversionistas pueden hacer que se pierda el enfoque y se intente abarcar demasiado.

Para tener éxito la empresa emergente debe concentrarse en hacer una sola cosa excepcionalmente bien. Para aumentar las probabilidades de lograrlo, es fundamental aprender a decir no a todo lo demás. El enfoque implica decidir no solo en qué trabajar, sino también qué dejar de lado.

Uri Levine propone centrarse en «la cosa más importante» en cada fase y no avanzar hasta haberla dominado. En cada etapa, diferentes áreas de la organización y distintos miembros del equipo tendrán un papel clave. Levine advierte que «tratar de trabajar en múltiples fases al mismo tiempo es casi siempre una

receta para el desastre, especialmente en las primeras etapas de una compañía, aun cuando, ocasionalmente, es un mal necesario» (p. 128).

La fase más importante en la evolución de una compañía es el ajuste producto-mercado

Si no logra crear valor para un grupo de clientes, la compañía fracasará. Según Levine, hay cuatro elementos que

La simplicidad es esencial para encontrar el ajuste entre el producto y el mercado: es recomendable evitar recargar el producto de cuantiosas características.

aumentan la probabilidad de llegar al tan deseado ajuste producto-mercado: 1) fracasar rápidamente para tener más tiempo para experimentar, 2) escuchar a los clientes, 3) enfocarse en el problema y 4) adoptar decisiones difíciles cuando sea necesario.

La simplicidad es esencial para encontrar ese ajuste: es recomendable evitar recargar el producto de cuantiosas características. Según Levine, «una vez que se termina el ajuste producto-mercado, se establece cuál es la propuesta de valor y el producto ya no cambiará».

Cuesta aceptar esa afirmación en términos universales, cuando los mercados actuales son tan competidos y la disrupción está a la vuelta de la esquina. Quizás falta algún tipo de condición en la cual se cumple la afirmación. En todo caso, lo más importante es encontrar ese ajuste y una manera de saberlo es mediante la conversión y la retención: los clientes comprarán; pero, sobre todo, permanecerán con la empresa si el producto entrega valor real. La clave es analizar el «embudo del consumidor» y detectar los cuellos de botella.

Alguien invertirá en una nueva empresa si le agrada su líder y le agrada su historia

Esta idea recuerda mucho la historia de Pedro Vallenilla, fundador de Cashea —la aplicación de crédito al consumo con operaciones en Venezuela—, cuando mencionó que su primer inversionista le había llamado para ofrecerle capital antes de que tuviera la idea de crear la empresa. Ese inversionista apostaba al presidente y disfrutaba su historia personal alrededor de sus deudas. Como afirma Levine, a la hora de buscar financiamiento para un emprendimiento «es necesario aprender a contar una buena historia. Una buena

historia se refiere a un compromiso emocional y no a los hechos» (p. 154).

La historia tiene que ser auténtica, pero el inversionista también tiene que identificarse como un cliente de la solución, o al menos alguien a quien conozca. Levine recomienda tener de antemano más información acerca de con quién se va a reunir el emprendedor para intentar levantar capital. Levine aporta información detallada y sugerencias para

buscar capital o negociar la compra o la venta de acciones. Un consejo clave del autor en esta etapa: «No renunciemos. Si tenemos una buena historia y somos emprendedores agradables, lo único que necesitamos es un sí de entre cien» (p. 171).

Algunas empresas fracasan porque quien está al frente no es capaz de tomar decisiones difíciles

«Despedir personal es mucho más importante que contratar», dice Levine, y sugiere una regla: «Cada vez que contratemos a alguien, démonos treinta días y preguntémonos lo siguiente: sabiendo lo que sabemos hoy, ¿contrataríamos esta persona? Si la respuesta es no, despedámosla al día siguiente. Cada día que esta persona esté con nosotros crearemos más daño para el equipo. Si, por el contrario, la respuesta es sí, entonces demos a esta persona un ascenso. Así estableceremos un compromiso increíble» (p. 220).

Levine alerta sobre mantener en el equipo personas que no se requieren, no solamente por su deficiente desempeño, sino también por el mensaje que se envía al resto de la organización. También recomienda definir un ADN para la empresa; es decir, una cultura comercial o un conjunto de valores que guían las decisiones. El ADN que establecieron los fundadores de Waze, por ejemplo, fue «Hagamos de Waze el mejor sitio de trabajo que jamás tuvimos» (p. 222). Si es posible, es mejor dar un paso más allá y crear un «documento de ADN».

No todos los usuarios son iguales y tampoco utilizarán el producto de la misma manera

Aun cuando esta es una sugerencia básica para cualquier negocio, merece ser



Tung Lam / PIXABAY

incluida en esta lista porque es muy común que las empresas no segmenten apropiadamente su mercado. El autor declara que no solamente hay diferentes tipos de usuarios, sino también que utilizan el producto de diversas maneras.

Comprender a los clientes requiere reconocer que el emprendedor es solo una muestra de una persona y su forma de utilizar el producto no necesariamente representa a las de otros usuarios. Además, hay una enorme brecha entre quienes usan un producto por primera vez y quienes ya lo han hecho. Levine pone mucho énfasis en observar y comprender a los usuarios de primera vez para entender las barreras que enfrentan al usar el producto.

Levine se apoya en la curva de la difusión de innovaciones de Everett Rogers, aunque no le da los créditos a su autor. ¿Habrá en el libro aportes de otros autores que no están reseñados apropiadamente? De hecho, el libro no tiene una sección de bibliografía ni notas al pie en las que se citen otras obras para explicar que hay diferentes tipos de usuarios y enfatizar la importancia de los innovadores, los primeros usuarios y la primera mayoría.

El autor invita a cerrar la brecha de conocimiento entre lo que se sabe de los primeros usuarios y la primera mayoría. Según Levine, la manera de cruzar ese «abismo» (tal como, por cierto, lo llamó Geoffrey Moore en su libro *Cruzando el*

abismo) es la sencillez. Hay que pensar en la primera mayoría si se desea ser líder del mercado y esto implica ofrecer un producto sencillo que agregue valor.

El precio lo determina el mercado: si no puede ganar dinero a ese precio, mejor retírese

No se puede cobrar más de lo que los clientes están dispuestos a pagar. Por lo tanto, conocer esta métrica es fundamental para iniciar un negocio e incluso antes de desarrollar el producto. Construir un modelo de negocio significa establecer cómo se va a hacer dinero. Ese modelo debe ser sencillo y reflejar lo que compran los clientes y cuánto pagan por eso. No hay que inventar la rueda. En todo caso, como menciona Levine, «el modelo correcto será el que funcione».

El autor sugiere una regla para calcular el precio con base en el valor creado: «Si creamos un valor X, deberíamos obtener algo entre el 10% y el 25 % de X» (p. 315). Pero no ayuda a calcular ese valor creado (eso quedará para una clase en el IESA). En resumen, según Levine: «La mejor estrategia a largo plazo es comenzar con lo que creemos que es el verdadero y justo valor de mercado. No queremos que nuestros clientes descubran que los hemos estafado, pues se enojarán» (p. 316). Tampoco se quiere atraer a nuevos competidores porque los márgenes sean elevados: uno

de los mayores estímulos para atraer disrupciones es un precio muy alto.

Una empresa centrada en vender necesita mercadeo

Levine le dedica un capítulo al mercadeo y aporta ideas acerca de promover una empresa emergente. Aunque no es nada del otro mundo comparado con otros libros de mercadeo, sugiere que el mercadeo es necesario para obtener una masa crítica de la cual partir para potenciar un boca en boca, clave para alcanzar un crecimiento exponencial.

El autor reconoce que, para compañías establecidas y rentables de gran tamaño, un crecimiento anual del diez por ciento es un resultado muy favorable. Pero para una *startup*, mientras no alcance el tamaño de una compañía grande y rentable, es necesario un ritmo mucho más acelerado de crecimiento. «Estamos hablando de 10X, 5X, 4X, 3X, y 2X durante los siguientes cinco años», dice Levine. Cualquier iniciativa de crecimiento debería realizarse una vez se logre el ajuste producto-mercado y no antes, para evitar una deserción alta e incluso un impacto negativo en la reputación.

Para cualquier emprendedor, *Enamórate del problema* es sin duda una biblia, tal como dice Steve Wozniak, cofundador de Apple y prologuista del libro. Así que no queda otra opción que comprar el libro y leerlo detenidamente. 

PLATÓN: CENSOR DEL TEATRO

Leonardo Azparren Giménez

En la decadencia de Atenas por su derrota en la guerra del Peloponeso, el filósofo Platón propuso un nuevo modelo de ciudad para formar un nuevo ciudadano. Pero encontró en la mimesis una posibilidad de corrupción, por lo que se convirtió en censor del teatro.

PLATÓN nació en 429 a. C. y creció en tiempos críticos por la Ilustración de la sofística y la derrota de Atenas en la guerra del Peloponeso, iniciada en 431 a. C. Estos hechos cambiaron la historia de Atenas, junto con la insurrección oligárquica en 411 y los treinta tiranos. Vivió tiempos sin esplendor en los que todo lució relativo y, en consecuencia, dependiente de cada subjetividad. Fue espectador de las obras de Sófocles, Eurípides y Aristófanes sobre la crisis de la democracia en manos de políticos demagogos y la derrota irreversible de Atenas.

La decadencia del teatro, representada por Aristófanes en su obra *Las ranas* (405 a. C.), se acentuó a lo largo del siglo IV, tiempo en el que las consecuencias devastadoras de la guerra se prolongaron varias décadas con una población arruinada. Alumno de Sócrates, en sus escritos Platón dejó constancia de su preocupación por la situación de su polis, Atenas, y en sus obras más importantes discutió las condiciones para constituir una nueva polis en la que no ocurriesen los conflictos que derrumbaron la suya. Perteneció a una generación a la que le resultó difícil creer y aceptar el presente. Murió en 348. Fue, en sentido pleno, un hombre del siglo IV, así como Esquilo (525-456) lo fue del V cuando se instauró y consolidó la democracia.

En el siglo IV el teatro era la principal diversión de una población cuya vida carecía del esplendor y el orgullo de los tiempos de Pericles. Pero en las representaciones encontraba un regocijo y, en no pocos casos, veía representada su vida. El arte del actor se impuso, incluso por encima de la obra de los poetas.

La posición de Platón sobre la mimesis y el teatro es filosófica y política;

parte de una concepción general del ser humano y el deber ser de una sociedad en la que pueda desarrollar su humanidad. Era una concepción propia de quien nació en una familia noble de la más alta aristocracia y recibió una fina y esmerada educación en matemática y música; además, cultivó la poesía en su juventud hasta que leyó a Homero y desistió. A los veinte años, hacia 407 a. C., conoció a Sócrates, lo que cambió el rumbo de su vida. Fue su alumno hasta la muerte del maestro en 399 a. C. Hacia 387 a. C. se dedicó a la enseñanza y a escribir. En Colono, en las afueras de Atenas, instaló su escuela, conocida como Academia, por analogía y cercanía al templo del héroe Akademos. Allí estudió Aristóteles.

En *La república* (390-374 a. C.) y en *Las leyes*, de fecha incierta o póstuma, propuso lo que habría que hacer para tener esa nueva polis en la que surgiera un ciudadano correcto. Ambas obras son compendio y colofón de su vida y visión intelectual. Parte importante de sus reflexiones en ambas fue la influencia ambivalente de la mimesis (imitación, figura, representación, imagen) en la formación de niños y jóvenes, para que fueran en el futuro perfectos ciudadanos. Pensó y escribió en el siglo IV, alejado del esplendor de la democracia y del teatro del V. No hay por qué dudar que fuera espectador de *Las ranas*, en la que Aristófanes representa la situación del teatro en correlación con el destino de la polis.

Para Platón el objeto representado y la representación (mimesis) creada a partir de él no son idénticos y la representación puede producir efectos negativos en los ciudadanos, en particular en la educación de niños y jóvenes. Por esa ambivalencia de la mimesis, concluyó en

admoniciones y censuras a la tragedia y, en general, a los poetas miméticos.

La posición de Platón no se presta a equívocos por los peligros que, según él, implica la mimesis; aunque esté bien realizada, no es buena para la polis y el ciudadano. Varios personajes participan en *La república*. Uno de ellos, Sócrates, relata la conversación del día anterior, en la que sostuvo:

Por consiguiente, no sólo tenemos que vigilar a los poetas y obligarles o a representar en sus obras modelos de buen carácter o a no divulgarlas entre nosotros, sino que también hay que ejercer inspección sobre los demás artistas e impedirles que copien la maldad, intemperancia, vileza o fealdad en sus imitaciones de seres vivos, o en las edificaciones, o en cualquier otro objeto de su arte; y al que no sea capaz de ello no se le dejará producir entre nosotros, para que no crezcan nuestros guardianes rodeados de imágenes del vicio (párrafo 401b).

Platón escribe casi un cuarto de siglo después de la desaparición del esplendor griego y de la derrota de Atenas en la guerra del Peloponeso; es decir, en un marco social alejado del esplendor democrático, teatral e intelectual del siglo V a. C. y cuando la democracia ateniense había dejado de ser la construida por Clístenes y Pericles.

Quiere Platón que los guardianes de la polis por él propuesta no crezcan «rodeados de imágenes del vicio», puesto que tienen la tarea de resguardar el

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

recto desenvolvimiento de la sociedad. Esta vigilancia responde a una visión de la polis en la que la educación debe ser el instrumento primordial para la formación del nuevo ciudadano, razón por la cual habría que buscar «aquellos artistas cuyos dotes naturales les guían al

exclusión, algunos no son capaces. Por eso, la mimesis es «muy poco de cada cosa». En *Fedro*, escrito en 370 a. C., puede estar la respuesta.

Platón concibe nueve rangos de almas según su aproximación a la Verdad. Los amantes de la sabiduría o

Para Platón el objeto representado y la representación (mimesis) creada a partir de él no son idénticos y la representación puede producir efectos negativos en los ciudadanos, en particular en la educación de niños y jóvenes.

encuentro de todo lo bello y agraciado» (párrafo 401c). Centra su atención en los niños y jóvenes a quienes es necesario «impedirles que copien la maldad, intemperancia, vileza o fealdad».

Esta posición —decisión— resulta de su visión de la situación de su polis, Atenas, y de la mimesis, expuesta en ambas obras desde una perspectiva religiosa y política a partir de su concepto del alma. Es inequívoco en *Las leyes* al diferenciar los tipos de representación:

De seguro que nadie dirá jamás que las representaciones corales del vicio son mejores que las de la virtud, o que él por sí goza de los ademanes viciosos y los demás con una musa opuesta. Y de cierto dice la multitud que lo bueno de la música está en su fuerza para producir placer en las almas; pero el afirmar esto es de todo punto intolerable e impío (párrafo 655c).

La mimesis, muy lejos de la Verdad, está incapacitada para transmitirla, afirma en *La república*:

Bien lejos, pues, de lo verdadero está el arte imitativo; y según parece, la razón de que lo produzca todo está en que no alcanza sino muy poco de cada cosa y en que esto poco es un mero fantasma [*eidolon* = figura, sombra, imagen] (párrafo 598b).

¿Por qué la mimesis está tan lejos de la Verdad? ¿Qué es lo verdadero? Subyace la teoría general de las ideas —verdaderas, estables y eternas— ante la diversidad de copias que puede haber de ellas. Percibir y conocer las ideas es estar en contacto con la esencia, con el Ser. Platón hace mención de «aquellos que son capaces de dirigirse a lo bello en sí y de contemplarlo tal cual es» (476c). Por

de la belleza tienen el alma de mayor rango y, en consecuencia, en su teoría política los filósofos están destinados a dirigir la polis. Por razón parecida, antes que las de los poetas y aquellos dados a la imitación, están las almas de quienes son útiles a la polis: reyes justos, guerreros, políticos, economistas, médicos, etc. Está bien reconocer que Platón pone en los últimos rangos a los demagogos y tiranos.

En *La república* argumenta sobre la actividad representadora y el (o lo) representado en una narración, si el segundo es o no digno de ser representado y la actitud que debe asumirse en cada caso:

A mí me parece que cuando una persona como es debido llegue, en el curso de la narración, a un pasaje en que hable o actúe un hombre de bien, estará dispuesto a referirlo como si él mismo fuese ese hombre, y no le dará vergüenza alguna el practicar tal imitación si el imitado es una buena persona que obra irreprochable y cuerdamente; pero lo hará con menos gusto y frecuencia si ha de imitar a alguien que padece los efectos de la enfermedad, el amor, la embriaguez o cualquier otra circunstancia parecida. Ahora bien, cuando aparezca un personaje indigno del narrador, éste se resistirá a imitar seriamente a quien vale menos que él (párrafo 396 c-d).

Según Platón es charlatán quien no es capaz de distinguir entre ciencia, ignorancia y representación. Esta distinción es clave para una buena educación, que debe hacerse por medio de narraciones verídicas o ficticias. Admite que lo primero que se les cuenta a los niños son fábulas (*mythos*), «ficticias por lo regular, aunque haya en ellas algo de

verdad». Entonces, no debe permitirse que los niños «escuchen cualesquiera mitos, formados por el primero que llegue». Lo que conlleva a la necesidad de «vigilar ante todo a los forjadores de mitos y aceptar los creados por ellos cuando estén bien y rechazarlos cuando no». A continuación arremete contra Hesíodo y Homero, «forjadores de falsas narraciones», y un poco más adelante se refiere a quienes «dan con palabras una falsa imagen de la naturaleza de dioses y héroes» (477e).

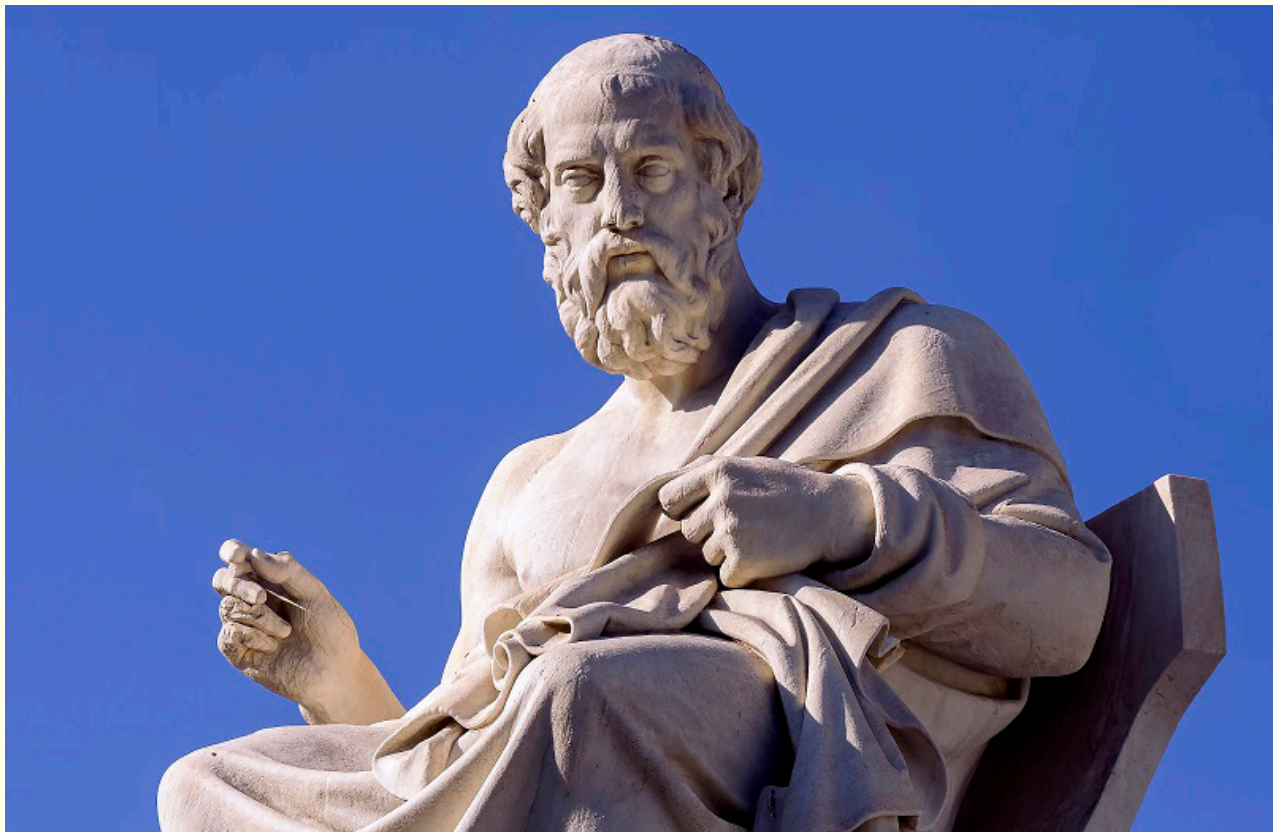
Es concluyente en *La república*: «Bien lejos, pues, de lo verdadero está el arte imitativo» (598b). Por lo tanto «habrá que examinar el género trágico y a Homero, su guía» (598d). Aristóteles, en *Poética*, no correlacionará mimesis con verdad, sino con verosimilitud; por eso el poeta representa lo que podría suceder.

La visión de Platón incluye su rechazo a la mentira y a la creación de «una falsa imagen de la naturaleza de los dioses y héroes». Reflexiona y escribe en una Atenas derrotada y decadente; por eso la prohibición con que comienza el libro X de *La república*. Platón llega incluso a preferir el modo narrativo al propio de la representación trágica, para evitar parlamentos en los que alguien (el poeta) hable por otro (el imitado):

- Ahora bien, el asimilarse uno mismo a otro en habla o aspecto, ¿no es imitar a aquel al cual se asimila uno?
- ¿Qué otra cosa puede ser?
- Por consiguiente, en un caso como este tanto el poeta de que hablamos como los demás desarrollan su narración por medio de la imitación.
- En efecto.
- En cambio, si el poeta no se oculta detrás de nadie, toda su obra poética y narrativa se desarrollaría sin ayuda de la imitación (párrafo 393c).

Para verificar su tesis recurre, de nuevo, a Homero y hace una paráfrasis sin inclusión de diálogos de un segmento de *La Iliada*, después de la cual sentenció: «He aquí, amigo mío cómo se desarrolla una narración simple, no imitativa» (394 a). La descalificación del poeta era una conclusión inevitable:

Así mismo diremos, creo yo, que el poeta no sabe más que imitar, pero, valiéndose de nombre y locuciones, aplica unos ciertos colores tomados de cada una



Estatua de Platón en la Universidad de Atenas

de las artes, de suerte que otros semejantes a él, que juzgan por las palabras, creen que se expresa muy acertadamente cuando habla, en metro, ritmo o armonía (párrafo 601 a).

De seguidas, otra conclusión: «El que hace una apariencia, el imitador, decimos, no entiende del ser, sino de lo aparente» (691b). El subtexto de esta afirmación es, por supuesto, su teoría de las ideas.

Cabe preguntar (es lo que él hace) si la mimesis ve con «ideas y por un tiempo el ser en su realidad de verdad» y representa el «espectáculo de lo verdadero» con el que se complace. La relación del alma con la Verdad es el principio filosófico para su crítica a la mimesis; en consecuencia, a Homero. En *La república* lo acusa de considerar la justicia «un arte de robar para provecho de los amigos y daño a los enemigos» (334b); también es contundente cuando afirma:

Todas cuantas teomaquias inventó Homero, no es posible admitirlas en la ciudad, tanto si tienen intención alegórica como si no la tienen. Porque el niño no es capaz de discernir dónde hay alegoría y dónde no, y las impresiones

recibidas a esa edad difícilmente se borran o desarraigan (378b).

Más adelante sentencia: «No hay que hacer caso a Homero ni a ningún otro poeta cuando cometen tan necios errores con respecto a los dioses» (378d).

Platón proponía una ciudad ideal habitada por humanos impecables; era su manera de intentar modificar y superar la Atenas actual. Para erosionar el valor de la mimesis, Platón parte de las tres técnicas que existen sobre todo objeto: utilizarlo, fabricarlo y representarlo. El que lo utiliza es el más experimentado y comunica al fabricante «los buenos y malos efectos que produce». El fabricante tiene «una conciencia bien fundada acerca de su conveniencia o inconveniencia». Sobre el que lo representa es lapidario:

El imitador no sabrá ni podrá opinar debidamente acerca de las cosas que imita, en el respecto de su conveniencia o inconveniencia. (...) Con todo, se pondrá a imitarlas sin conocer en qué respecto es cada una mala o buena; y lo probable es que imite lo que parezca hermoso a la masa de los totalmente ignorantes. (...)

Hemos quedado totalmente de acuerdo en esto: en que el imitador no sabe nada que valga la pena acerca de las cosas que imita; en que, por tanto, la imitación no es cosa seria, sino una niñería, y en que los que se dedican a la poesía trágica, sean en yambos, sea en versos épicos, son todos unos imitadores como los que más lo sean (párrafo 602a-c).

La posición de Platón sobre la mimesis está inserta en una crítica a su sociedad y su rechazo a la representación incorrecta de los dioses; en consecuencia, «no hemos de admitir en ningún modo poesía alguna que sea imitativa». Los dioses son entes puros en términos absolutos, razón por la cual mostrarlos en conflictos es irreverente y dañina para la polis:

Ni tampoco se debe hablar en absoluto de cómo guerrear, se tienden asechanzas o luchan entre sí dioses contra dioses —lo que por otra parte no es cierto—, si queremos que los futuros vigilantes de la ciudad consideren que nada hay más vergonzoso que dejarse arrastrar ligeramente a mutuas

disensiones. En modo alguno se les debe contar o pintar las gigantomaquias o las otras innumerables querellas de toda índole desarrolladas entre los dioses y los de su casta y familia (párrafo 378c).

Es, pues, la necesidad de una relación armónica entre Verdad, dioses y funcionamiento de la polis uno de los basamentos de la crítica de Platón respecto de la mimesis: «Se debe en mi opinión reproducir siempre al dios tal cual es, ya se le haga aparecer en una epopeya, o en un poema lírico, o en una tragedia» (379 a).

En *Las leyes* se expresa opuesto a las fiestas dionisiacas por su embriaguez. En esta obra se conversa sobre el régimen político y las leyes en general. Un dialogante defiende las leyes espartanas porque reprimen la embriaguez, motivo para la tesis sobre las fiestas dionisiacas:

Ni en los campos ni en las poblaciones que gobiernan los espartiatas podréis ver banquetes ni cuantas otras cosas acompañan a éstos excitando a más no poder todos los deleites; ni habría quien, encontrando alguno que se banqueteara la embriaguez, dejara de aplicarle el mayor castigo; y ni las fiestas dionisiacas le servirían de excusa, tales como las que yo he visto celebradas en carrosas entre vosotros. También en Tarento, colonia nuestra, he contemplado a la ciudad entera embriagada en las dionisiacas; pero entre nosotros no se da nada semejante (párrafo 637 a-b).

Platón se preocupó por el efecto de la danza y la música en la formación del ciudadano, razón por la cual tuvo serias reservas sobre su enseñanza. El hecho de danzar bien, no necesariamente significaba que fuera bueno:

- Ateniense: Así, pues, nosotros tres, si tenemos conocimiento de lo que es bueno en canto y baile, conoceremos también al que está educado y al que no lo está; pero si ignoramos aquello no podremos jamás discernir si hay alguna salvaguarda para la educación y dónde se halla: ¿no es así?
- Clíneas: Así es, sin duda.

- Ateniense: Cúmplenos, pues ahora, escudriñar, a modo de perros rastreadores, cuál sea el buen ademán y la buena entonación en el canto y el baile. Si esto se nos escapa, vano será nuestro razonamiento posterior sobre la educación, ya griega, ya bárbara (párrafo 654d-e).

En esta obra de vejez y no terminada al momento de su muerte, Platón tiene, por boca de El Ateniense, un pensamiento basado en la educación y la pureza del alma. Compara al hombre cobarde y al

no hubiera sido el hecho tan terrible; pero lo cierto es que a partir de ella empezó para nosotros la opinión de que todo el mundo lo sabía todo y estaba sobre la ley, con lo cual vino la libertad (párrafo 701 a).

También la danza tiene su espacio en *Las leyes* con sus dos géneros: «la de los cuerpos más bellos cuyas imitaciones tienden hacia lo solemne y la de los más feos encaminada hacia lo vil» (814d). En el primero distingue los movimientos «animados por espíritus

La visión de Platón incluye su rechazo a la mentira y a la creación de «una falsa imagen de la naturaleza de los dioses y héroes».

valiente según la calidad de sus almas, y concluye: «Tengamos simplemente por hermosos todos los ademanes y tonos ateniados a la excelencia (*aretas*) del alma o a la del cuerpo, o siquiera a una imagen de esta excelencia; y, por el contrario, a la totalidad de los que se vinculan con el vicio» (655b).

La excelencia del alma es el principio rector, de ahí que no haya deleite en todas las representaciones corales: «Seguro que nadie dirá jamás que las representaciones corales del vicio son mejores que las de la virtud, o que él por sí goza con los ademanes viciosos y los demás con una musa opuesta» (655e).

Platón da mucha importancia a la música en la formación ciudadana, y aporta información sobre su clasificación: himnos para «la invocación a los dioses»; trenos, contrarios a los himnos, en honor al héroe muerto; peanes; «y otra —creación dionisiaca, según creo— denominada ditirambo». Lamenta el surgimiento de «unos compositores como jefes de la ilegalidad musical», dados al «furor báquico» que «mezclaban los himnos y los peanes con los ditirambos». Estos innovadores fueron más allá y le pusieron «letra del mismo estilo»:

De ello se derivó el que los públicos de los teatros, antes silenciosos, se hicieran vocingleros, como si entendiesen lo que está bien o mal en música, y en lugar de la aristocracia, el mando de los mejores, se produjo en ese campo una detestable teatocracia. Y si hubiera sido solo en la música donde se hubiese producido una cierta democracia de hombres libres,

viriles» y «el inspirado por una alma noble», también denominada pacífica.

Platón insiste en el respeto a la ley que garantice la existencia de una polis buena y justa; por eso toda actividad humana debe estar orientada a alcanzar ese fin. Sobre la danza pacífica debe observarse «si en los coros se actúa contra naturaleza o se acuerda a atenerse constantemente a la buena danza en forma propia de hombres bien regidos» (815b). En este mismo orden de ideas critica la danza «báquica», porque «lo que hacen es remedar con mímica, según suele decirse, a personajes embriagados»; en consecuencia «este género de danzas no cuadra a una ciudad».

Platón pone como ejemplo el supuesto de algunos «poetas serios, como suele llamarse a los que se ocupan de la tragedia» que llegasen a la polis propuesta por él para preguntar si pueden visitarla. La respuesta sería:

Nosotros mismos —diríamos— somos, ¡oh, los mejores extranjeros!, autores en lo que cabe de la más bella y también de la más noble tragedia, pues todo nuestro sistema político consiste en una imitación de la más hermosa y excelente vida, que es lo que decimos nosotros que es en realidad la más verdadera tragedia (817 a-b). **¶**

EDICIONES EMPLEADAS

- Aristóteles (1974). *Poética*. Editorial Gredos. Biblioteca Románica Hispánica.
 Platón (1945). *Hipias mayor - Fedro*. Universidad Nacional Autónoma de México.
 Platón (1949). *La república*. Instituto de Estudios Políticos.
 Platón (1960). *Las leyes*. Instituto de Estudios Políticos.