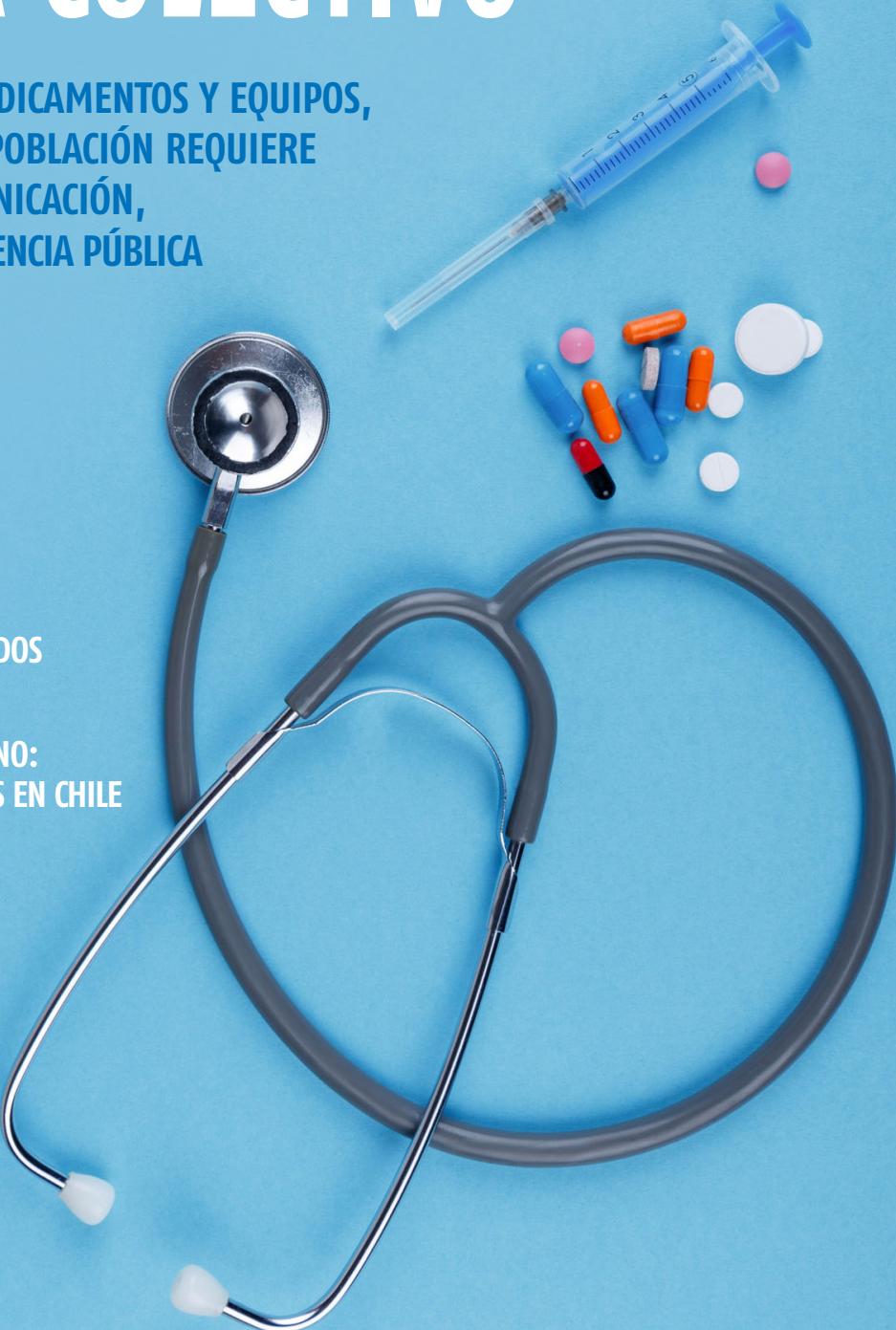


VOLUMEN XXX • NÚMERO 1 • ENERO - MARZO 2025

SALUD PARA TODOS, PROBLEMA COLECTIVO

ADEMÁS DE PERSONAL, MEDICAMENTOS Y EQUIPOS,
MEJORAR LA SALUD DE LA POBLACIÓN REQUIERE
EDUCACIÓN, VÍAS DE COMUNICACIÓN,
VIVIENDAS ADECUADAS, GERENCIA PÚBLICA
E INVERSIÓN PRIVADA

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » CLAVES PARA PLANIFICAR
EL RETIRO EN AMÉRICA LATINA
 - » UNA POLÍTICA PARA LOS EMIGRADOS
QUE REGRESAN
 - » LA NOSTALGIA POR LO VENEZOLANO:
UNA FÓRMULA PARA FRANQUICIAS EN CHILE



EDITORIAL	4	Salud pública: se busca solución integral / Ernesto Blanco Martínez
PARECERES	5	Claves para planificar el retiro en América Latina / Roberto Vainrub
TEMA CENTRAL	7	El valor de las ideas / Claudia Álvarez-Ortiz
		La salud: un asunto multifactorial Los problemas de salud de la población tienen causas complejas y muchos factores que los determinan. La complejidad es mayor cuando se pasa de la relación médico-paciente a las condiciones que permiten que la atención médica llegue a la población. Los ámbitos de la economía, la política y la sociedad no pueden reducirse para lograr el resultado que brinda su interdependencia.
	9	Salud para todos: del desacoplamiento evolutivo a la atención médica basada en valor / Raúl Aular
	13	La salud de la humanidad: un paciente en terapia intensiva / Ernesto Blanco Martínez
ENTRETELONES	19	La delincuencia es un gran obstáculo para hacer negocios en América Latina / Fabiana Culshaw
RIESGO Y GANANCIA	20	Carlos Jaramillo Dame mi herencia: el reto de transferir riqueza entre generaciones
	21	El futuro de los bonos en los planes de retiro
	23	Los Ángeles en llamas: retos del sector hipotecario
	24	Por amor al arte
EN EL IESE	26	Érika Hidalgo López América Latina crecerá como destino de inversión en empresas emergentes
	28	La formación es clave para reducir los riesgos de los nuevos negocios
	30	Las habilidades imprescindibles de un gerente
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	32	Asociaciones público-privadas: experiencia y relevancia en América Latina Sandy Gómez, José David Acuña y Ricardo Domínguez Las asociaciones público-privadas ofrecen un esquema de colaboración para ayudar a cerrar las brechas de inversión. El objetivo es promover el crecimiento en países con economías emergentes. Varias experiencias muestran que en América Latina su relevancia sigue vigente.

DEBATES IESE

Volumen XXX, número 1, enero-marzo 2025

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

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

Director
 Ramón Piñango

Editor
 José Malavé

**Concepto gráfico,
 diseño y diagramación**
 Laura Morales Balza

Ilustración de portada
 Andrii Klemenchenko / Stocklib

Editor asociado
 Virgilio Armas



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

	36	Cuando los emigrados regresan: la necesidad de una política de diáspora en Venezuela Víctor Carrillo
		De los casi ocho millones de venezolanos que emigraron, unos 300.000 han regresado. Se espera que esta cantidad aumente en el futuro cercano, debido a las precarias condiciones que padecen los venezolanos en sus países de acogida. Ahora es necesaria una política pública para facilitar la reintegración productiva de los retornados.
	40	Reseñas en línea: lo bueno, lo malo y el contenido Sofía Esqueda H., Daniela Matheus O., María Idalina Rodríguez y Roberto Cipriani
		Las reseñas en línea han transformado la manera de tomar decisiones para adquirir productos y servicios, aunque algunos las consideran inútiles y deshonestas. Los avances en minería de textos y procesamiento de lenguaje natural permiten extraer con más eficiencia contenidos de las reseñas.
	REPORTAJES	44 El autopago llegó para quedarse en Venezuela Margaret López
	46	La nostalgia por lo venezolano: una fórmula para franquicias exitosas en Chile Lissette Cardona Escobar
	48	Los centros comerciales venezolanos se renuevan para reconquistar a los consumidores / Margaret López
	50	Los venezolanos son los extranjeros que más aportan al fisco en Chile Lissette Cardona Escobar
	RESEÑA	52 Seis gerentes venezolanos en tiempos desafiantes Olga Bravo
		Reseña de <i>Conversaciones con gerentes en acción: seis líderes al frente de organizaciones venezolanas en tiempos complejos</i> , de Frank Briceño Fortique, Ramón Piñango, Jean-Yves Simon, Alejandro E. Cáceres y Virgilio Armas (Ediciones IESA, 2024).
	ENSAYO	54 El teatro en manos de Shakespeare Leonardo Azparren Giménez
		Shakespeare concibió el teatro como un instrumento para comunicarle al espectador su visión de la vida y la sociedad, y acentuar el carácter lúdico de su arte.

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

Salud pública: se busca solución integral

ERNESTO BLANCO MARTÍNEZ

Los problemas de salud de la población requieren una respuesta multifactorial y estrategias que consideren todos los aspectos que contribuyan a desarrollar un sistema de salud robusto al servicio de la gente.

Cuando el acto médico se descompone en actividades, ninguna conduce, aisladamente, al resultado esperado: la cura del enfermo. Un examen de laboratorio clínico, por ejemplo, junto con las imágenes que provee el tomógrafo, podrían confirmar las sospechas acerca de la existencia de un tumor, pero serían insuficientes para sanar al paciente. Para esto es necesario un quirófano dotado apropiadamente, medicinas, personal de apoyo médico y administrativo, servicios básicos y un largo etcétera de factores independientes que, sumados, contribuyen a lograr la meta de curar enfermedades.

La cantidad de recursos tangibles, intangibles y humanos que confluyen para lograr la sanación de los enfermos convierte al servicio de prestación de salud en un sistema complejo. La falla de alguno de sus componentes incide negativamente en la calidad del servicio prestado.

La complejidad es mayor cuando se pasa de los microfactores de la relación médico-paciente a los macrofactores que permiten que la atención médica llegue a la población. Los ámbitos de la economía, la política y la sociedad no pueden reducirse para lograr el resultado que brinda su interdependencia.

Las estrategias para establecer sistemas eficientes de servicios de salud requieren una perspectiva multifactorial que garantice la inclusión de todos los componentes necesarios para la prestación del servicio. La omisión de uno de ellos conduce, sin remedio, a la falla de todo el sistema. Un breve ejemplo permite ilustrar estas reflexiones.

Luchar contra las infecciones metaxénicas es inútil si la población no posee hábitos de higiene personal. Pero, aun si los tiene, si no dispone de viviendas con servicios básicos que impidan el alojamiento de los vectores en su interior, indefectiblemente enfermará. Además, si cuando se enferma no puede acceder al centro de salud correspondiente pues no existen sistemas de comunicación, a mediano o largo plazo se convertirá en una población en situación de vulnerabilidad sanitaria. Ahora bien, si existen vías de comunicación pero el servicio no se presta debido a la ausencia de personal médico o equipos de diagnóstico, los enfermos no podrán aliviarse y encontrará, seguramente, una enorme cantidad de personas en su misma situación.

Esta narración, ajustada a la realidad, muestra cómo la falla de uno o varios de los factores vinculados a la prestación del servicio de salud pone en riesgo a todo el sistema. Para que la población tenga hábitos de higiene necesita educación, lo que, a su vez, requiere saber leer y escribir. Este privilegio, junto con el de poseer viviendas apropiadas y sistemas de comunicación, implica la existencia de un Estado que, con el concurso de la iniciativa privada, coordine la interdependencia de estos factores.

La escasez de personal médico tiene su raíz en la dificultad de formar profesionales para la práctica médica y, en muchos países, a su emigración hacia destinos que ofrecen mejor calidad de vida. Por su parte, la carencia de equipos y suministros para la prestación del servicio de salud solo puede combatirse mediante políticas de financiamiento y la promoción de cadenas de suministro confiables que, para existir, también requieren el concurso del Estado y las empresas privadas.

La integración de los micro y macrofactores vinculados a la prestación de los servicios de salud puede lograrse mediante estrategias coordinadas desde la administración central, pero con el concurso de la iniciativa privada: centros de salud, distribuidores de equipos y material médico, el sector farmacéutico y empresas aseguradoras, jugador indispensable para el apoyo financiero a los pacientes. La armonía de esta coordinación depende, a su vez, de la promoción de un entorno que promueva la inversión generadora de empleos que, además, contribuya a la disminución de la pobreza y la estabilización de la economía. ■

• *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.

CLAVES PARA PLANIFICAR EL RETIRO EN AMÉRICA LATINA

Roberto Vainrub, profesor del IESA.

En la mayoría de los países latinoamericanos los sistemas de pensiones son insuficientes para garantizar un retiro cómodo. Como la responsabilidad recae principalmente en cada individuo y su familia, es esencial una planificación financiera estratégica para asegurar estabilidad económica en la jubilación.

En América Latina la edad de retiro varía según el país, pero suele situarse entre los 60 y los 65 años. Con los avances en la medicina y la mayor esperanza de vida, muchas personas viven veinte o treinta años después de jubilarse. Por ello, planificar con un horizonte de retiro más largo es clave para asegurar recursos en la vejez.

Cuando, a principios del siglo XX, se estableció la edad de retiro, la expectativa de vida estaba muy cercana a esa edad. Después de casi un siglo, las expectativas de vida han aumentado significativamente, no así la edad de retiro.

La expectativa de vida es un promedio que considera las muertes infantiles y partes de la población que no tienen acceso a buena medicina o a buena alimentación. Estas condiciones no ocurren entre la parte de la población que tiene empleos formales y acceso a mejores recursos que la mayoría de la población, por lo cual su edad promedio al fallecer supera la expectativa de vida del país.

Un jubilado venezolano

Carlos, un ingeniero venezolano de 55 años que emigró a Colombia, planea retirarse a los 60 años. Aunque en Venezuela la edad oficial de retiro es 60 años para hombres y 55 para mujeres, la crisis económica y la devaluación del bolívar han erosionado el poder adquisitivo de las pensiones (cuando las hay).

Edad de retiro y esperanza de vida en Latinoamérica (años)

País	Edad de retiro	Esperanza de vida
Chile	65	80
México	65	75
Argentina	60-65	77
Colombia	62 (hombres) / 57 (mujeres)	76
Brasil	62-65	75
Venezuela	60 (hombres) / 55 (mujeres)	72

Si Carlos tiene una esperanza de vida de 72 años, necesitará al menos doce años de ingresos asegurados. Sin embargo, si vive hasta los 80, su planificación debe extenderse por veinte años. Dado que las pensiones en Venezuela son mínimas (menos de diez dólares mensuales en 2024), Carlos ha decidido invertir en dólares y bienes raíces en Colombia para obtener ingresos pasivos.

Las necesidades económicas en la jubilación

Los gastos cambian significativamente en la tercera edad. Mientras que algunos disminuyen —como el transporte diario y la educación de los hijos— otros aumentan, especialmente los relacionados con la salud. La lista siguiente contiene gastos típicos en la jubilación:

- Vivienda (alquiler o mantenimiento de propiedad)
- Servicios básicos (agua, electricidad, internet)
- Alimentación
- Atención médica y medicamentos
- Seguro de salud
- Entretenimiento y calidad de vida (viajes, diversión)
- Impuestos y otras obligaciones financieras
- Apoyo a familiares (hijos, nietos, cónyuge)

El impacto de la inflación en la jubilación

Uno de los mayores riesgos financieros en la jubilación es la inflación. En países como Venezuela, donde la hiperinflación ha sido un problema recurrente, los ahorros en moneda nacional pierden rápidamente su valor. La estrategia clave consiste en invertir en activos que superen la inflación, como bienes raíces, acciones en mercados estables, fondos indexados en moneda «dura» o directamente en una empresa o negocio.

Horizonte de inversión y longevidad

Dado que las personas viven más, la planificación financiera debe considerar un horizonte de inversión más largo. Las estrategias recomendadas son mantener una parte de la cartera en activos de crecimiento (acciones, empresas de la economía real o bienes raíces), generar ingresos pasivos mediante rentas y dividendos y ajustar la exposición al riesgo conforme avanza la edad.

Ahorro: cuánto y cómo invertirlo

Para determinar cuánto ahorrar, la clave es calcular la tasa de reemplazo: el porcentaje del último salario necesario para mantener el nivel de vida. En este sentido, es recomendable seguir la «regla del ochenta por ciento»: los ingresos en el retiro deben ser, al menos, el ochenta

Dado que las personas viven más, la planificación financiera debe considerar un horizonte de inversión más largo.



Rawpixel / FREEPIK

Claves para un retiro exitoso en Latinoamérica

1. Definir la edad de retiro y el horizonte de inversión.
2. Calcular cuánto se necesita ahorrar de acuerdo con el estilo de vida actual.
3. Diversificar la cartera de inversiones para proteger y hacer crecer el capital.
4. Contratar seguros esenciales para gastos médicos y protección familiar.
5. Optimizar la estructura fiscal para minimizar impuestos en el retiro.
6. Planificar la sucesión del patrimonio con testamentos y fideicomisos.

por ciento del último salario. También es válida la «regla del cuatro por ciento»: se puede retirar un cuatro por ciento anual del capital acumulado para no quedarse sin fondos, pero cada caso puede ser diferente.

Seguros y planificación sucesoria
Es fundamental contar con seguros adecuados y una planificación de herencia bien estructurada. Los seguros esenciales son los de salud (para complementar la cobertura del servicio público), vida (para proteger a dependientes) y dependencia (para costos de cuidados prolongados). La planificación sucesoria, si se cuenta con recursos, debe incluir un testamento, asignar fondos a uno o varios fideicomisos (para la administración patrimonial), realizar donaciones en vida (para reducir cargas fiscales, en los países donde sea aconsejable) y disfrutar de dar en vida.

Cada país tiene reglas distintas sobre impuestos a pensiones y rentas pasivas.

Entre las estrategias de optimización fiscal se encuentran las siguientes:

- Beneficios fiscales para planes de retiro privados.
- Uso de fideicomisos (para reducir impuestos sucesorios).
- Inversión en países con impuestos bajos para jubilados.

Previsión y estrategia

La planificación financiera familiar para el retiro en Latinoamérica requiere anticipación y estrategia. La clave está en comenzar temprano, diversificar inversiones, ajustar el riesgo con el tiempo y contar con un plan estructurado para gastos médicos y sucesión patrimonial. Con una planificación adecuada, las familias latinoamericanas pueden garantizar estabilidad y tranquilidad en su jubilación, sin depender exclusivamente de los sistemas de pensiones estatales. 

EL VALOR DE LAS IDEAS

Claudia Álvarez-Ortiz, profesora del IESA.

Las ideas son el motor silencioso detrás de grandes avances y transformaciones sociales. Los hechos cambian el rumbo de la historia, pero las ideas los inspiran. En sociedades en crisis, reflexionar y recuperar las ideas adecuadas es fundamental para construir un mejor futuro.

En las afueras de Ginebra, Suiza; a orillas del lago Lemán, se encuentra la Fundación Bodmer. Allí, resguardados de manera casi reverencial, hay más de 150.000 manuscritos y primeras ediciones de los libros más importantes de la historia de la humanidad: desde una copia de la Biblia de Gutenberg hasta escritos de Dante, Goethe, Newton y Einstein. Martín Bodmer, su fundador, dedicó su vida a conseguir estas obras, porque entendió algo esencial: las ideas son el verdadero patrimonio de una civilización.

Su colección no era un acto de erudición personal, sino uno de confianza en la capacidad del pensamiento humano para transformar el mundo. En sociedades que atraviesan profundas crisis —como la venezolana— reflexionar sobre las ideas que han llevado a las personas hasta este punto y, mucho más importante, las ideas

que las pueden guiar hacia un futuro de prosperidad, constituye una tarea esencial. Aunque, en algunos contextos, pensar en voz alta puede convertirse en un acto de valentía, las ideas siguen buscando y encontrando caminos para florecer.

¿Qué es una idea? Una representación mental, un contenido del pensamiento que permite interpretar, comprender o transformar la realidad. Desde un punto de vista más práctico, una idea es una respuesta tentativa a un problema. Una idea es una herramienta cognitiva que da forma a una acción. En primera instancia, puede percibirse como algo abstracto. No obstante, cuando una buena idea se debate, se refina y se comparte puede convertirse en un proyecto colectivo de gran impacto.

La historia intelectual de la humanidad —la historia de las ideas— es sin duda una de las narrativas más fascinantes, porque muestra cómo, desde los albores de la civilización, las ideas han sido las verdaderas arquitectas del progreso humano. No fueron las piedras las que construyeron las grandes ciudades ni el oro el que levantó los imperios: fueron las ideas que inspiraron nuevas formas de organización, de justicia, de belleza, de conocimiento. Cada avance significativo de la historia —el nacimiento de la democracia en Atenas, el Renacimiento, la Ilustración, las revoluciones científicas y tecnológicas,

los movimientos por los derechos civiles— fue precedido por una transformación en la forma de pensar.

Al estudiar esta historia se identifica una división natural en el catálogo de las ideas que han forjado el mundo: las que surgieron antes y después del desarrollo del lenguaje. Se entiende que la adquisición del lenguaje separa al *Homo sapiens* de los demás animales. No obstante, el ser humano ha estado produciendo pensamiento creativo desde hace al menos 2,7 millones de años. Una de las primeras expresiones de esta capacidad es la fabricación de herramientas de piedra (hacha, guijarros, cantos rodados).

El acto aparentemente simple de «fabricar» un hacha a partir de una piedra encierra una operación intelectual prodigiosa: «Ver el hacha antes de que exista»; es decir, imaginar una forma y una función específicas contenidas en la materia bruta. Esto significa que las ideas no solo reflejan el mundo, sino también lo prefiguran.

Hoy, con millones de años de evolución de su capacidad imaginativa, los humanos son capaces de ver mucho más que el hacha en la piedra. Pueden ver algoritmos en los datos y mundos virtuales en código binario. Las innovaciones actuales pueden transformar no solo el entorno físico, sino también las formas de ser, pensar y relacionarse las personas.

Tres innovaciones formidables de los últimos tiempos son 1) la inteligencia

Para que una sociedad pueda imaginar soluciones, necesita **ciudadanos** capaces de pensar. Una sociedad no puede prosperar sin ideas que orienten sus **valores** y sus estructuras.



Yuval Zukerman / UNSPLASH

artificial, que permite crear sistemas capaces de aprender de los humanos, entender su lenguaje y tomar decisiones; 2) los descubrimientos en genética que modifican hasta las bases de la vida; y 3) la internet, que ha conectado el mundo de una manera sin precedentes. Hoy la civilización desafía la frontera entre lo humano y lo artificial.

La capacidad de «ver» ha trascendido lo material. Hoy la humanidad crea mundos virtuales que se expanden más allá de lo tangible. Con esta expansión de creatividad viene, también, una

expansión de responsabilidad como sociedad: hacia dónde quiere ver y hacia dónde quiere ir.

Para que una sociedad pueda imaginar soluciones necesita ciudadanos capaces de pensar. Una sociedad no puede prosperar sin ideas que orienten sus valores y sus estructuras. Los líderes de una sociedad, en cualesquiera de sus instituciones, necesitan preguntarse cuáles son las ideas que cultivan y promueven. Más allá de fomentar iniciativas empresariales, innovaciones tecnológicas o negocios exitosos, es necesario cultivar

los medios para que esas empresas, innovaciones y negocios produzcan prosperidad a largo plazo para el país.

Esos medios que pueden cultivarse surgen principalmente en la educación. Son medios mentales, emocionales y espirituales. No hay democracia sin pensamiento crítico, innovación sin creatividad cultivada ni prosperidad sin ideas que la orienten. Sobre todo, no hay un mejor futuro sin seres humanos con la fuerza intelectual necesaria para resistir con esperanza e imaginar un bien común que inspire sus decisiones. □

No hay democracia sin pensamiento crítico, innovación sin creatividad cultivada ni prosperidad sin ideas que la orienten.

SALUD PARA TODOS: DEL DESACOPLAMIENTO EVOLUTIVO A LA ATENCIÓN MÉDICA BASADA EN VALOR

La salud de la población es un problema multifactorial, pero abundan las teorías que pretenden explicarlo todo anclándose en uno o pocos determinantes. En políticas públicas suelen solaparse iniciativas, omitirse elementos clave y emprenderse acciones contradictorias. Un nuevo marco conceptual permite definir estrategias, ámbitos de decisión y actores relevantes.

Raúl Aular

UN BUEN ESTADO de salud es consecuencia de la confluencia armónica de múltiples condicionantes de tipo biológico, socioeconómico, psicológico, clínico y espiritual. Por ello es necesario tratar el tema de la salud desde múltiples perspectivas. Pero, en no pocas ocasiones, se adopta una pretensión totalizante y reduccionista.

Según algunas aproximaciones. «el secreto» de una buena salud está en la dieta (con sus infinitas variantes), la cantidad y el tipo de ejercicio físico practicado, los conflictos psicológicos infantiles no resueltos, la conexión del yo con el universo, la tecnología médica disponible, el ADN, el ingreso anual, la relación con Dios o la «armonía cuántica del ser en el espacio-tiempo». Se han creado imperios económicos vendiendo múltiples teorías y soluciones pseudomágicas, todas con algo de verdad, pero con ingenuas pretensiones totalizantes, lo que revela la presencia de un problema que preocupa a muchos, pero es complejo, multifactorial y no admite atajos.

Toda teoría que pretenda dar poder explicativo excepcional a algún determinante aislado se vuelve progresivamente más peligrosa en la medida en que comienza a utilizarse en el diseño de estrategias para impactar la salud de grupos poblacionales. Cuando se piensa en la salud de la sociedad, es ineludible una aproximación multifactorial. Hace falta un marco conceptual que permita identificar y ordenar las intervenciones pertinentes y las decisiones correctas para lograr un impacto significativo y sostenible.

El marco conceptual propuesto para pensar en la salud poblacional considera cinco condicionantes clave en dos dimensiones: enfoque estratégico y relevancia esperada en el gasto nacional en salud. Los cinco condicionantes claves son:

1. Desacoplamiento evolutivo.
2. Determinantes sociales de la salud.
3. Educación para la salud y la medicina preventiva.
4. Atención primaria en salud.
5. Atención médica de distintos grados de complejidad.

La interacción de estos cinco condicionantes determina la salud de la población en la cual ocurre esa interacción. Contrario a la opinión común, no es adecuado suponer que las acciones relevantes para la salud poblacional deben siempre ser asumidas, lideradas y coordinadas por los ministerios de salud. Para cada condicionante, los ámbitos de acción varían: es fundamental identificar las acciones correctas, en el ámbito correcto y con la participación de los actores correctos.

Raúl Aular, profesor invitado del IESE.

Salud para todos: armonizar y adecuar estrategias para cada condicionante clave



Desacoplamiento evolutivo

Muchas veces se olvida que los seres humanos pertenecen al reino animal: son primates, del género *homo* y especie *sapiens*. Su anatomía y fisiología, como la de todos los demás animales, es producto de un proceso evolutivo de millones de años y se adaptó para vivir en un entorno muy distinto al actual.

La tecnología, la cultura y muchas de las dinámicas distintivas de la especie humana han surgido en un tiempo relativamente corto comparado con los tiempos evolutivos. La mayoría de la humanidad vive en entornos totalmente diferentes del ambiente para el que está evolutivamente adaptada. No evolucionó para vivir en ciudades de millones de habitantes, para trabajos sedentarios ni para alimentarse con ultraprocesados y reproducirse después de los treinta años.

La anatomía y la fisiología de los seres humanos están adaptadas para vivir sin azúcar y hacer mucha actividad física, todos los días y toda la vida, incluso en la vejez. La ubicación y la abundancia de glándulas sudoríparas hacen del *homo sapiens* una especie con una capacidad excepcional para disipar calor, lo cual es imposible para muchas otras especies, y eso le permite recorrer grandes distancias sin necesidad de detenerse por la hipertermia. Estudios en tribus de cazadores-recolectores muestran desplazamientos diarios normales de aproximadamente quince kilómetros.

Cuando a un ser vivo se le saca de su entorno natural y se le somete a condiciones para las cuales no está adaptado, es esperable que se enferme. Eso es lo que le sucede a buena parte de la humanidad. Las enfermedades cardiovasculares, el síndrome metabólico, la obesidad, muchas patologías autoinmunes y enfermedades respiratorias y músculo-esqueléticas tienen su origen en el desacoplamiento evolutivo. En consecuencia, las estrategias apropiadas para enfrentarlas deben centrarse en tomar conciencia de la realidad y adoptar un estilo de vida adecuado a la anatomía y la fisiología normales.

Resolver el desacoplamiento evolutivo es uno de los grandes retos de la humanidad. Es necesario enfrentar muchos intereses creados en torno al estilo de vida actual, superar condicionamientos anclados desde la infancia, adecuar los entornos urbanos para un estilo de vida saludable, ajustar las prácticas laborales, los patrones de alimentación y una infinitud de aspectos que requieren coordinación global, intervención de gobiernos, multilaterales, empresas y agencias especializadas. Es necesario, además, que las estrategias sean viables para la mayoría de la población. Si solo son asequibles a pequeños grupos especialmente informados, sensibilizados y con recursos para «darse el

lujo» de «vivir a contracorriente» no se resolverá el problema. La solución debe ser masiva y universal.

Este tipo de estrategias tienen un alcance de orden civilizatorio y no serán exitosas si su ejecución se restringe a los ministerios de salud. Es necesario integrar una agenda global y en las instancias de poder correctas, de manera que se viabilice la adecuación civilizatoria requerida y el posicionamiento necesario en la opinión pública.

Determinantes sociales de la salud

La salud de la población está fuertemente condicionada por una serie de variables no directamente relacionadas con asuntos médico-clínicos. El estado de la salud es influido por variables como el ingreso anual, el nivel de educación, las características de la vivienda, el entorno urbano y cultural, la calidad y disponibilidad de servicios públicos, etc. De hecho, es extremadamente difícil, quizás imposible y muy costoso, compensar las consecuencias de la acción de estos determinantes de la salud con intervenciones médico-clínicas posteriores.

En el ámbito social los gobiernos tienen palancas de acción bajo su control, pero se requiere coordinación y alineación intersectorial efectiva para que las políticas públicas y los sistemas de incentivos actúen armónicamente. No es lógico esperar que una política pública orientada a optimizar los determinantes sociales de la salud se ejecute exclusivamente desde el ministerio de salud. Se requiere una batería de iniciativas en múltiples ámbitos que deben ser ejecutadas por las instancias competentes y coordinadas para evitar solapamientos o contradicciones.

Uno de los obstáculos conceptuales para tratar los determinantes sociales de la salud radica en la dificultad de delimitar los ámbitos de acción relevantes para cada actor. No basta con mostrar una perspectiva holística en la cual se entiende perfectamente que la tasa de inflación anual, el producto interno bruto, la calidad de los materiales con los cuales está construida la vivienda, los espacios de espaciamiento disponibles, el nivel de escolaridad o el número de días en los cuales hay agua potable en los hogares son claros determinantes del estado de salud de la población. El problema está en los procesos y esquemas requeridos para definir, coordinar, financiar y ejecutar las estrategias correctas en cada caso.

Muchas veces la discusión sobre los determinantes sociales se queda en un ámbito conceptual que nadie realmente pone en duda. Su relevancia está muy clara para cualquier persona medianamente sensata. Pero, ¿cómo se armonizan

y coordinan esos determinantes? ¿No es evidente que la armonización de los determinantes sociales no es más que la práctica lógica de un buen gobierno? Es muy importante precisar hasta dónde se lleva el concepto de los determinantes sociales de la salud, de manera que sea posible aterrizar las iniciativas y evitar que la retórica conceptual ocupe más espacio del conveniente.

Educación para la salud y medicina preventiva

La mejora de la calidad de la información sobre la salud y las intervenciones tempranas, para evitar que el proceso de enfermedad se desarrolle o avance, son estrategias fundamentales de toda política de salud y se ejecutan coordinadamente desde un ministerio de salud.

Una población adecuadamente informada tiene mucha mayor capacidad de cuidar su salud, bajar la morbilidad y optimizar el uso de los siempre escasos recursos del sistema. Todas las iniciativas preventivas como el control de endemias, los planes de vacunación y los programas de tamizaje para detectar patologías en sus etapas tempranas forman parte de cualquier estrategia de política sanitaria sensata y son muy costo-efectivas.

Estas iniciativas ocasionan externalidades positivas que las ubican en el ámbito de los bienes públicos y, por ello, el Estado tiene un papel clave en el aseguramiento de su provisión. En efecto, las estrategias de carácter epidemiológico, con impacto sobre grandes grupos poblacionales, tienden a aportar beneficios universales que favorecen incluso a quienes no son objeto o por alguna razón quedan excluidos de ellas. Este tipo de comportamiento es característico de los bienes públicos y en estos casos es ampliamente aceptada la intervención directa del Estado para asegurar su provisión.

Atención primaria en salud

Cuando se habla de atención primaria en salud se entra en el ámbito de la atención médica; es decir, el mundo de la relación médico-paciente. Ya no se piensa en intervenciones poblacionales sino en la atención al paciente individual.

La importancia de la atención primaria en salud es imposible de exagerar. Su relevancia estratégica se ha reconocido globalmente, desde la conocida declaración de Alma Ata en 1978:

Es la asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticos, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad mediante su plena participación

y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar, en todas y cada una de las etapas de su desarrollo con un espíritu de autorresponsabilidad y autodeterminación. La atención primaria forma parte integrante tanto del sistema nacional de salud, del que constituye la función central y el núcleo principal, como del desarrollo social y económico global de la comunidad.¹

Esta definición incluye una serie de elementos clave en relación con el tipo de métodos y tecnologías que deben usarse y con su sostenibilidad tanto cultural como económica. Una estrategia efectiva de atención primaria debe enfocarse en soluciones prácticas y costo-efectivas que permitan el acceso a todos los miembros de la comunidad: son iniciativas masivas en las cuales la exclusión es, por diseño, inaceptable.

Deben usarse métodos y tecnologías socialmente aceptables, pero también deben estar científicamente fundados. Por ello, la pretensión de justificar la utilización de métodos tradicionales sin validación científica, alegando una supuesta sensibilidad cultural, no cumple los criterios básicos de una atención primaria adecuada.

La puesta en marcha de una estrategia de atención primaria en salud que cumpla los criterios relevantes es un reto significativo. Pero, al mismo tiempo, es la atención médica más costo-efectiva. En un contexto de recursos escasos, la lógica simple lleva inevitablemente a darle la mayor prioridad.

En el ámbito de la atención primaria en salud hay grandes oportunidades de participación del sector privado, que puede ser un gran aliado en la provisión de los servicios. El monopolio estatal de la provisión de servicios de atención primaria de salud limita las opciones de la población y bloquea la creatividad y la capacidad de inversión del sector privado. Adicionalmente, el mantenimiento de un monopolio estatal puede prolongar situaciones de precariedad financiera (que se convierten rápidamente en precariedad operativa y de calidad) durante largo tiempo. La participación del sector privado permite más fácilmente levantar alertas tempranas con respecto a la salud financiera del sistema.

Atención médica de baja, mediana y alta complejidad

La atención médica incluye todos los servicios anclados en la relación médico-paciente que generalmente se ofrecen en ambientes hospitalarios de diversa complejidad. Una cita con el cardiólogo, una tomografía o una cirugía son típicos procedimientos en el ámbito de la atención médica. De la misma forma que ocurre en la atención primaria, el sector privado puede ser un gran aliado en el ámbito de la atención médica.

El monopolio estatal de la provisión de servicios de atención primaria de salud limita las opciones de la población.



Jukka Niittymaa / PIXABAY

El acceso y la calidad de la atención médica es el último condicionante del estado de salud de la población. Es, con mucho, el condicionante que compromete más recursos financieros y la causa de mayor preocupación en todo el mundo, no solo por la gran cantidad de recursos que consume sino también porque no ha sido posible controlar la escalada de costos, que crecen a una velocidad superior a la del crecimiento de las economías que deben financiarlos. Este constituye un grave problema de sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Tres grandes fenómenos explican el crecimiento exponencial de los costos de la atención médica:

1. Envejecimiento de la población. La edad promedio de la población mundial ha aumentado desde hace décadas debido al descenso de la natalidad, las mejoras en las condiciones de vida y los avances en la medicina. Dado que el consumo de servicios de atención médica tiende a incrementarse con la edad, el envejecimiento de la población implica un incremento de los gastos médicos.
2. Innovación en la tecnología médica. Desde mediados del siglo XX la tasa de innovación de una tecnología médica cada vez más costosa a la cual ninguna sociedad pretende renunciar ha impulsado el crecimiento vertiginoso de los gastos en salud.
3. Incentivos creados por el sistema de pago por servicio prestado (*fee for service*). En casi todo el mundo los servicios de salud se pagan en función de los procedimientos efectuados y es muy poco frecuente que el efecto de los procedimientos sean evaluados en función de su impacto real en los pacientes. Esto fomenta un esquema de incentivos perversos en el cual se maximiza la facturación, con el aumento sin justificación lógica del número de procedimientos diagnósticos y terapéuticos. Estos incentivos contribuyen enormemente a la elevación exponencial del gasto en salud que ocurre en todo el mundo.

De estos tres fenómenos hay pocas posibilidades de incidir en los dos primeros. Por lo tanto, las estrategias para lograr sostenibilidad del gasto en salud deben concentrarse en modificar los sistemas de incentivos que impulsan la realización de procedimientos sin un impacto clínico en el paciente que los justifique. Progresivamente se ha venido avanzando en una transición de los esquemas de pagos por servicios a esquemas basados en valor; esto es, pagar por los servicios de acuerdo con la relación entre resultados obtenidos y costos incurridos.²

Un enorme desafío

Son múltiples los ámbitos en los cuales se debe actuar para mejorar la salud de la población. No existen salidas mágicas ni secretos que desvelar. Es fundamental actuar de manera diligente, pertinente y proporcionada en todos los ámbitos y con el enfoque estratégico correcto. Algunas acciones escapan a las competencias de los ministerios de salud; en otras es necesario coordinar esfuerzos entre múltiples entes gubernamentales para lograr impacto. En unos casos la provisión directa de servicios del sector público es clave y en otros el sector privado puede ser un aliado importante; sin dogmas, con el foco en estrategias efectivas y la mente dirigida a la búsqueda de resultados y sin sesgos ideológicos o prejuicios suspicaces.

El aseguramiento de la salud poblacional es uno de los más grandes retos de las políticas públicas. Pensar holísticamente, con criterio práctico y buena disposición para cambiar paradigmas e innovar, es fundamental para lograr el impacto necesario. ☎

NOTAS

1 Organización Mundial de la Salud (1978). *Atención primaria de salud*. Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, Alma-Ata, URSS, 6-12 de septiembre de 1978. Patrocinada por la Organización Mundial de la Salud y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/39244/9243541358.pdf?sequence=1>.

2 Aular, R. (2016, 15 de diciembre): «Atención médica basada en valor: ¿qué es y qué promete?». *Debates IESE*. <https://www.debatesiesa.com/atencion-medica-basada-en-valor-que-es-y-que-promete/>.

LA SALUD DE LA HUMANIDAD: UN PACIENTE EN TERAPIA INTENSIVA

Ernesto Blanco Martínez

El sector de cuidado de la salud en el mundo adolece de problemas que impiden a gran parte de la población acceder equitativamente a los servicios: envejecimiento de la población, escasez de personal médico, altos costos de los servicios, obstáculos para adoptar tecnologías, cadenas de suministros vulnerables y prestación de servicios no centrada en el paciente.

EN SU LUCHA contra los elementos de la naturaleza, desde que hizo su aparición en el planeta el *homo sapiens* ha hecho múltiples descubrimientos para mejorar su calidad de vida. En sus inicios descubrió cómo hacer fuego, inventó la rueda y, con el tiempo, construyó edificaciones monumentales. En los albores del Renacimiento, un artesano alemán desarrolló una herramienta con la que se aceleraría la diseminación del conocimiento: la imprenta. En el siglo XVIII, un ingeniero escocés desarrolló la máquina de vapor, que permitió hacer el trabajo de cientos de personas.

Estos inventos potenciaron el desarrollo de la humanidad, que en los últimos quinientos años logró un progreso mayor que el alcanzado en sus primeros 300.000 años sobre la Tierra. No obstante, en las eras previas y posteriores al Renacimiento, el principal problema de la especie humana, luego de la alimentación y la vivienda, ha sido la preservación de su salud. En toda sociedad, milenaria o contemporánea, las personas más relevantes o que merecen mayores consideraciones son quienes tienen la habilidad de aliviar el dolor y curar enfermedades.

En el entorno de los sabios de la salud, que incluyen sanadores, parteras, curanderos, alquimistas y hasta brujos, se crearon los estudios formales de medicina y, junto con ellos, los centros de atención médica, públicos y privados, alrededor de los cuales se desarrolló el enorme sector de servicios de cuidados de la salud. Los profesionales de la salud realizan, continuamente, investigaciones que conducen a nuevos tratamientos para curar enfermedades que, hasta hace poco, eran mortales.

Junto con la evolución del sector, el crecimiento demográfico se ha acelerado vertiginosamente. A principios del siglo XX habitaban la Tierra 1.600 millones de personas, mientras que, en la década actual, la humanidad llegó a 8.000 millones de individuos; de estos, más de la mitad no tiene acceso a tratamientos que alivien sus dolencias.¹ Desde un punto de vista gerencial, los factores que impiden llevar los servicios médicos a la población adquieren mayor importancia que las enfermedades en sí mismas.

Ernesto Blanco Martínez, profesor del IESA.



Frauke Riether / PIXABAY

Los desarrollos tecnológicos aplicados al alivio de enfermedades han dinamizado al sector, desde el punto de vista tanto de los prestadores de los servicios (los centros de salud), como de quienes lo reciben (los pacientes). Estos últimos han desarrollado una conciencia que los anima a buscar terapias personalizadas, más eficientes y efectivas, que les permitan añadir años y calidad a sus vidas.²

La ciencia, por su parte, recopila y procesa macrodatos genómicos para producir medicinas y tratamientos más eficientes. Esto, a su vez, ha impulsado la transformación de la cadena de suministro de medicamentos y sus materias primas, en un mundo que abraza el movimiento de la sostenibilidad para, entre otras metas, minimizar los impactos negativos de las emisiones de gases de efecto invernadero, responsables del calentamiento del planeta.

Junto con el crecimiento demográfico y los conflictos políticos, económicos y sociales que lo acompañan, surge un conjunto de factores que afectan el desempeño del sector de servicios para el cuidado de la salud. Son muchas, y muy complejas, las dificultades que enfrenta la humanidad para acceder a estos servicios. Cuestiones como la crisis energética, los conflictos bélicos internacionales, la inflación, la pobreza y las zonas geográficas en las que habita impiden a la población mundial acceder, de manera equitativa, a los servicios de atención médica. Mientras que el envejecimiento, la escasez de personal médico y la sobrecarga de trabajo a la que están expuestos, el incremento de los costos de los servicios médicos, las nuevas tecnologías, la complejidad de la cadena de suministros, la ausencia de servicios de salud integrados y centrados en los pacientes, así como elementos asociados al cambio climático, impiden la prestación adecuada de servicios de salud desde una perspectiva global.

Desigualdad: todos merecen acceso a servicios de salud

En 2023 la Organización Mundial para la Salud (OMS) informó que más de la mitad de la población mundial carece de acceso a los servicios médicos básicos.³ Este problema tiene varias aristas. Una es la falta de centros de atención médica en las zonas rurales, lo que obliga a sus habitantes a trasladarse a los grandes hospitales de los centros urbanos. A estos se suma la población de los suburbios de las ciudades, lo que resulta en sobresaturación de los servicios y conduce a deficiente atención de los pacientes y consumo de grandes presupuestos para atender las necesidades de salud de la población.

Siempre está la alternativa de los centros privados de salud, pero sus costos solo los puede enfrentar una reducida porción de la población. La respuesta que se ha dado a esta realidad no es nueva: descentralizar los servicios de los grandes hospitales hacia centros de salud de menor tamaño o ambulatorios, en los que se puedan tratar patologías sencillas, sin necesidad de que los pacientes incurran en costos de traslado, alimentación y alojamiento. Gran parte de los pacientes que acuden a consultas médicas en grandes hospitales podrían resolver sus problemas en los ambulatorios de sus poblaciones de origen. Así, además de ahorrar en gastos de viaje, reducen el uso de recursos en los hospitales, que pueden utilizarse en el tratamiento de patologías más complejas. Sin embargo, aunque la descentralización alivia la presión sobre los hospitales y permite mayor acceso a la atención médica, problemas de tipo geográfico y demográfico aún impiden recibir la atención de excelente calidad que la población merece.⁴

Envejecimiento: cada vez hay más personas mayores

Otra arista del problema del acceso a los servicios de salud en el mundo es el envejecimiento de la población. La OMS reportó en 2022 que entre 2015 y 2050 el porcentaje de personas

mayores de sesenta años pasará de 12 a 22 por ciento.⁵ Asimismo, este organismo calcula que, para 2050, el ochenta por ciento de las personas mayores vivirá en países de ingresos bajos y medianos, lo que, debido a los altos costos de los servicios de salud, agudizará la desigualdad en el acceso a los servicios médicos. En países como Japón, por ejemplo, el treinta por ciento de la población ya tiene más de sesenta años. El envejecimiento de su población es tan acentuado que, en 2011, el mayor fabricante de pañales de ese país —Unicharm— informó que vendía más pañales para adultos que para bebés.⁶

La aceleración del envejecimiento impone grandes retos a los sistemas de salud de todos los países, para garantizar, equitativamente, la atención de salud. La disminución de la fecundidad, el aumento de la longevidad y el arribo de la generación del *baby boom* a edades avanzadas son, junto con tratamientos más efectivos para la erradicación de enfermedades y la mayor conciencia de llevar una vida más sana algunas de las razones que explican el aumento de la esperanza de vida de los seres humanos: de 34 años en 1913 a 72 años en 2022. En opinión de expertos del Fondo Monetario Internacional, si no se toman las medidas adecuadas, habrá menos población activa para mantener a los jubilados y ocurrirá un declive de la calidad de vida de las personas mayores por falta de recursos humanos, financieros e institucionales para atender sus necesidades.⁷

El envejecimiento de la población trae consigo un aumento del número de pacientes con enfermedades que implican mayores costos de atención y sobrecarga de los sistemas de salud. Entre estas enfermedades se encuentran pérdida de audición, cataratas y otras condiciones oculares, dolores de espalda y cuello, enfermedades articulares, neumopatías obstructivas crónicas, diabetes, depresión, condiciones neurodegenerativas como demencia senil y enfermedades de Parkinson y Alzheimer, y síndromes geriátricos tales como fragilidad, incontinencia urinaria, caídas, estados delirantes y úlceras por presión.

El envejecimiento de la población mundial, una tasa mundial de pobreza de diez por ciento, el crecimiento desproporcionado de la población en los países con menores ingresos y la baja natalidad en los de mayor ingreso, sistemas de jubilación incapaces de cubrir las necesidades de la población y la falta de cultura para el cuidado de la salud implican retos enormes. Entre estos retos se encuentran el aumento de la demanda de atención primaria y cuidados a largo plazo, la escasez de personal capacitado y la necesidad de contar con entornos físicos y sociales más agradables para las personas mayores.

Más pacientes que médicos: escasez y sobrecarga de los galenos

La escasez de personal médico, ocasionada por la demanda de servicios para la salud, es una arista importante del problema de la desigualdad en el acceso a los servicios médicos. Se necesitan más centros para la atención médica, dotados con sus respectivos recursos; particularmente, personal médico, caracterizado por la mayor demanda y, al mismo tiempo, mayor escasez del planeta.

Para 2030 se anticipa un déficit de diez millones de trabajadores de la salud en todo el mundo, principalmente en los países de bajos y medianos ingresos.⁸ La desigualdad en la distribución de estos recursos se exacerba con la acentuada migración de este personal hacia los países con economías prósperas, donde pueden encontrar mejores oportunidades profesionales y mejores condiciones de vida. Este fenómeno

afecta a los países con economías vulnerables, ya que de ellos provienen los emigrantes que dejan desatendidos los centros de salud de sus países.

La escasez de médicos y enfermeras en países desarrollados, como Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, incrementa los costos de los servicios de salud, pues fomenta la competencia entre los centros de atención médica por los recursos humanos, que se aprecia en las compensaciones salariales. En Estados Unidos, donde gran parte de los servicios de salud son privados, los costos hospitalarios por paciente aumentaron un 22,5 por ciento con respecto a los registrados antes de la pandemia. Buena parte de este incremento corresponde a los costos laborales.⁹

Aun con el uso de la inteligencia artificial, que tiende a sustituir mano de obra en diversos ámbitos profesionales, se espera que para 2030 la demanda global de trabajadores de la salud alcance los 84 millones, cuando en 2020 fue de 65 millones. En el caso de las enfermeras, la OMS establece que debe haber tres por cada mil habitantes. Sin embargo, países como la India solo cuentan con 1,7. Para finales de esta década, el mundo necesitará nueve millones más de estas profesionales.¹⁰

Desde un punto de vista gerencial, los factores que impiden llevar los servicios médicos a la población adquieren mayor importancia que las enfermedades en sí mismas.

Esta situación no ocurre sin consecuencias. Los pacientes deben ser atendidos por el escaso personal que existe en los centros de salud, sobre todo en los países de medianos y bajos ingresos. Casi la mitad de los médicos estadounidenses expresaron que sentían agotamiento; las proporciones son mayores en especialistas de emergencia (65 por ciento), medicina interna (60 por ciento) y pediatría (59 por ciento). En Europa, el agotamiento de los médicos llega al 22 por ciento, mientras que en la India, en 2023, el 82,7 por ciento de los médicos informaron haber experimentado estrés relacionado con el trabajo. Para 2023, según la Asociación Médica de la India, los ataques mentales, físicos y emocionales contra los médicos fueron frecuentes. En nueve de cada diez países desarrollados (Australia, Canadá, Francia, Alemania, los Países Bajos, Nueva Zelanda, Suecia, Suiza, el Reino Unido y Estados Unidos), los médicos sienten insatisfacción con sus salarios, el tiempo dedicado a los pacientes, el dedicado al trabajo administrativo y el equilibrio entre vida personal y vida laboral.¹¹ La escasez global de personal médico acentúa la desigualdad en el acceso a los servicios de salud, pues los pacientes deben esperar largos períodos para ser atendidos, lo que, en muchos casos, los lleva a renunciar al servicio y, en caso de contar con recursos económicos, optar por uno privado. Este problema es más grave en los países con menores ingresos.

Los costos: la piedra filosofal de los servicios médicos

La arista con mayor relevancia en el problema de la falta de equidad en el acceso a la atención médica es, sin duda alguna, los costos de los servicios. En los países donde la medicina está socializada, el Estado asume, mayoritariamente, sus costos mediante el sistema tributario. En el resto de los países, los costos de los servicios médicos los asumen el Estado y el sector privado. En la modalidad privada, las personas pagan los servicios, directamente o mediante pólizas de seguro.

La fuerza laboral, la industria farmacéutica, la cadena de suministros, el sector asegurador, las nuevas tecnologías, la infraestructura y elementos macroeconómicos de los países (como la inflación, la estabilidad monetaria, el sistema impositivo y el marco regulatorio), inciden de manera significativa en el costo de estos servicios. Los costos laborales tienen gran incidencia en el precio final de la atención sanitaria, pero otros componentes de la ecuación también producen efectos inflacionarios en este sector. Por ejemplo, en Estados Unidos, en los últimos tres años, los precios de los insumos, en general, han aumentado entre el 15 y el 25 por ciento. Para 2027 se calcula que, en términos absolutos, los costos de los servicios en cuestión aumentarán unos 370.000 millones de dólares.¹² Las empresas intermediarias de la salud, tales como aseguradoras y distribuidores de medicamentos y equipos y material médico, para 2022 representaron casi el 34 por ciento de los costos de la atención médica en Estados Unidos.

En Europa, donde la medicina está socializada en la mayor parte de los países, los costos tradicionalmente han experimentado aumentos menores, pero no escapan a las tendencias inflacionarias globales para el sector. Para 2023, el costo de la atención en el continente aumentó un 8,6 por ciento, en comparación con el 5,6 por ciento en 2021. En América Latina, la inflación contribuyó a un aumento estimado del 18,9 por ciento en 2023, mientras que en Medio Oriente y África el aumento fue del 11,5 por ciento y en Asia del 10,2 por ciento.¹³

Algunos pacientes no confieren el mismo valor a la consulta presencial que a la virtual, pues piensan que esta última no tiene la misma calidad ni cumple las expectativas que provee la primera.

Otro factor que contribuye al aumento de los costos de los servicios de salud es el pago de las cuotas anuales de las deudas externas de los países. A medida que la deuda pública de los países en desarrollo aumenta, gran parte de sus presupuestos se dedica al pago de los intereses, dinero que podría invertirse en atención médica y educación. Como no hay inversión pública en salud, la atención tiende a provenir del sector privado, que no puede subsidiar los costos de los servicios médicos y debe obtener un retorno sobre su inversión. Estos costos los terminan asumiendo las personas que pueden enfrentarlos. El número de países con grandes deudas aumentó de 22 en 2011 a 59 en 2022. Alrededor de 3.300 millones de personas —el cuarenta por ciento de la humanidad— viven hoy en países donde la inversión en atención médica ha pasado a un segundo plano frente al servicio de la deuda, como es el caso de algunas naciones en desarrollo de África, América Latina y Asia (excluida China).¹⁴

Al examinar el problema del aumento de los costos de los servicios de salud surge la pregunta: ¿quién asumirá su enorme aumento? En Estados Unidos se espera que lo asuman tres grupos de intereses: empleadores, pacientes y gobiernos nacionales.¹⁵ Según una encuesta realizada por la empresa McKinsey, el sesenta por ciento de los empleadores manifestó que, en los últimos tres años, los aumentos en los costos de atención médica superaron la inflación; y el 63 por ciento espera que esa tendencia continúe. La encuesta informa que los consumidores enfrentan deudas derivadas de gastos médicos. En cuanto a los gobiernos, puede resultar difícil que absorban costos adicionales para el sector, debido a los déficits presupuestarios y los servicios de las deudas externas.

Tecnología: volver al futuro

En el inicio de la Cuarta Revolución Industrial, nuevas tecnologías inundan todos los ámbitos del conocimiento. Para los servicios de cuidado de la salud se han desarrollado herramientas que utilizan la electrónica y el manejo de datos para mejorar la docencia de las ciencias médicas, el diagnóstico de enfermedades y los procedimientos quirúrgicos. Entre las tecnologías desarrolladas hasta ahora se encuentran inteligencia artificial, macrodatos, telemedicina, almacenamiento de datos en la nube, realidad virtual, realidad aumentada, metaverso, internet de las cosas, dispositivos portátiles, pastillas inteligentes, electrocéticos, impresión en tres dimensiones y mecatrónica. Todas estas herramientas han tenido un impacto positivo en la prestación de los servicios de atención médica. Sin embargo, su implementación no está exenta de obstáculos, que se acentúan en los países de medianos y bajos ingresos.

Alfabetización tecnológica

Para utilizar la tecnología disponible en el sector de la salud, los pacientes necesitan conocimientos y habilidades que les permitan manejar herramientas básicas de la informática: computadoras, internet, acceso a la nube y programas de uso cotidiano. Por ejemplo, en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el 25 por ciento de la población no sabe utilizar una computadora.¹⁶ En consecuencia, no pueden interactuar con herramientas para acceder a consultas médicas virtuales como la telemedicina. El analfabetismo tecnológico es más acentuado en los países con menor desarrollo y mayor pobreza, características vinculadas al grado de educación de la población y al acceso a los recursos tecnológicos.

Confianza en la tecnología

A pesar del potencial transformador de las nuevas tecnologías, quienes tienen acceso a ellas y pueden manejarlas no siempre les tienen confianza o las prefieren. Como en todo proceso de cambio, tardará algún tiempo antes de que los profesionales de la salud y los pacientes se acostumbren al uso de tecnologías. Muchos médicos preferirán seguir aplicando los procedimientos que conocen, pues utilizar los nuevos implica invertir tiempo y dinero en entrenamiento y equipos. También habrá pacientes que, por ejemplo, en el caso de la telemedicina, preferirán consultas en las que puedan interactuar con el médico de manera presencial.

Conexión a internet e infraestructura digital

Actualmente, el 33 por ciento de la población mundial no tiene acceso a internet y, entre quienes sí tienen, muchos enfrentan problemas con el almacenamiento en la nube y el ancho de banda; esto sucede, principalmente, en los países de ingresos bajos y medianos.¹⁷ Esta situación atenta contra la adopción de las herramientas tecnológicas que ofrece la nueva revolución industrial e incrementa las desigualdades entre los países desarrollados y los de menor desarrollo, lo que fomenta la migración de los profesionales formados en estos últimos hacia los primeros. Sin internet, por ejemplo, es imposible utilizar la inteligencia artificial.

Telemedicina: solución para los que están lejos

La cuarentena que ocasionó la covid-19 disminuyó las visitas a los consultorios médicos. La solución fueron las consultas mediante videoconferencias. De esta manera, al adoptar la telemedicina, los pacientes descubrieron que podían consultar a sus médicos sin trasladarse a sus consultorios, lo que solucionó el problema de traslado (y sus gastos asociados)



Claudio Bianchi / PIXABAY

para los pacientes que viven en poblaciones alejadas de las ciudades donde están los centros de salud. También se descubrió que la telemedicina podía incrementar la interacción entre médicos y pacientes, además de disminuir los costos de los servicios, ya que necesita menos infraestructura que la medicina convencional.

Pero la telemedicina no está exenta de barreras. La regulación de la atención médica es compleja. Se necesitan estándares que permitan la interoperabilidad de los datos que contienen las historias médicas digitales de los pacientes, fundamentales para ejercer esta modalidad de atención médica. Es necesario que las bases de datos —registros médicos, datos de autocontrol, aportes de apoyo social— estén protegidas, liberadas e integradas. Esto significa que, al estar almacenadas en la nube, se pueda acceder a ellas desde el consultorio virtual de cualquier médico en cualquier parte del mundo, pero de manera segura.

Para los servicios privados de salud es necesario implementar métodos confiables de pago para los servicios y los insumos farmacéuticos, así como un procedimiento para elaborar las prescripciones. Estas últimas requieren, además, métodos de envío, sobre todo para pacientes que se encuentran en lugares distantes de los centros urbanos. Algunos pacientes no confieren el mismo valor a la consulta presencial que a la virtual, pues piensan que esta última no tiene la misma calidad ni cumple las expectativas que provee la primera. En el proceso de adaptación entre paciente y médico aún hay que estudiar las consecuencias de la pérdida de la relación presencial y lo que implica la relación virtual, en términos de la construcción de amistad y afecto que suele surgir entre las personas.

Otras barreras

La era actual, con sus desarrollos más destacados (robots, algoritmos de macrodatos, inteligencia artificial), promueve en la sociedad el temor a la sustitución de los seres humanos. De hecho, los robots están ganando sentidos y destrezas que les permiten realizar una mayor cantidad de tareas, mientras que las universidades del Tercer Mundo siguen graduando profesionales sin

preparación para enfrentar los nuevos retos. Además, las nuevas tecnologías requieren grandes inversiones iniciales y de mantenimiento de licencias, equipos y entrenamiento, lo que resulta difícil afrontar para los países de medianos y bajos ingresos.

Cadena de suministro: sin insumos no hay operación

La covid-19 impuso, de manera inmediata, una larga cuarentena que ralentizó la economía mundial. Para evitar el contagio, la gente se ausentó de fábricas, comercios, oficinas y centros de educación, así como de todo tipo de organismos públicos y privados. En consecuencia, la producción de bienes y servicios, junto con su distribución y demanda, disminuyó sensiblemente y muchas empresas cerraron. Esta situación ocasionó escasez de toda clase de insumos médicos, desde medicinas hasta repuestos para el mantenimiento de los equipos, lo que agravó la desigualdad en el acceso a los servicios médicos. Los países que padecieron mayor escasez de insumos fueron los pertenecientes al Tercer Mundo, por su dependencia de las importaciones.

La operación eficiente y confiable de la cadena de suministros para el sector de cuidado de la salud es de importancia vital para la humanidad. De ella depende que lleguen a los centros de atención los medicamentos, equipos médicos e insumos necesarios para tratar diferentes condiciones, desde un resfriado común hasta enfermedades que puedan causar la muerte de los pacientes.

La atención: fragmentación, integración y servicios centrados en el paciente

En muchos países existen varios sistemas de salud que atienden a comunidades específicas, pero no pueden ofrecer todos los servicios de atención médica. Esta fragmentación de los sistemas de salud disminuye su capacidad para responder a las necesidades de prevención primaria y promoción de una vida sana. Asimismo, la fragmentación impide la colaboración intersectorial y la coordinación de la atención médica en torno a las necesidades de los pacientes, lo que dificulta el acceso a servicios integrales.

Para mejorar los servicios de cuidado de la salud es necesaria la integración de los sistemas existentes a partir de la identificación de los determinantes sociales de las afecciones, de manera de crear soluciones holísticas con los recursos disponibles. Es necesario poner la salud en el centro de las políticas estatales, mediante una sólida rectoría y acción intersectorial. La falta de integración de los sistemas de salud estimula una excesiva especialización de los servicios y un enfoque limitado de los programas de manejo de enfermedades.

Los servicios de salud integrados están en capacidad de gestionar y atender a la población mediante la divulgación de estilos de vida saludables que contribuyan a la prevención de enfermedades. Adicionalmente, facilitan el diagnóstico y el tratamiento, así como el proceso de rehabilitación y cuidados paliativos de los pacientes en los diferentes ámbitos de atención del sistema de salud.

Los sistemas de salud requieren identificar las necesidades de las sociedades que atienden para ofrecerles servicios integrales que las satisfagan. Esta filosofía de servicios de salud centrados en los pacientes adopta, conscientemente, el punto de vista de los individuos, las familias y las comunidades, a quienes considera participantes en los procesos de diseño y beneficiarios en los procesos de implementación de sistemas de salud confiables, que satisfagan sus necesidades y preferencias de manera humana y holística.

La atención centrada en las personas requiere que posean la información y el apoyo necesario para contribuir a su propia atención. Está organizada en torno a sus necesidades y expectativas de salud y no en torno a enfermedades.¹⁸

Cambio climático: cuidar al planeta para mejorar la salud
 El cambio climático está asociado a la emisión de gases de efecto invernadero que retienen parte de la radiación infrarroja que emite la Tierra tras ser calentada por el Sol. Esto tiene como consecuencia el aumento gradual de la temperatura y la contaminación de la atmósfera. El sector global que más produce estos gases es el de generación de energía, el cual es responsable del 34 por ciento de las emisiones.¹⁹ Ahora bien, el sector de servicios de salud, que debería reducir más que ningún otro este tipo de emisiones para controlar la aparición de enfermedades respiratorias como asma, bronquitis, neumonía y hasta enfisema y cáncer pulmonar, es responsable de la producción del cuatro por ciento de las emisiones mundiales de estos gases.²⁰

En la septuagésima Asamblea General de las Naciones Unidas, celebrada en 2015 en Nueva York, se aprobaron 17 objetivos que deben alcanzarse en quince años como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Dos de ellos están relacionados con la actividad del sector de la salud: la meta 3, Salud y Bienestar, específica que se debe garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades, y la meta 13, Acción por el Clima, solicita adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, en términos de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, tales como el dióxido de carbono, el metano y el óxido nitroso.

Grandes desafíos

Una tasa de pobreza mundial de diez por ciento, el crecimiento desproporcionado de la población en los países con menores ingresos y la baja natalidad en los de mayor ingreso, sistemas de jubilación incapaces de cubrir las necesidades de la población y la falta de cultura para el cuidado de la salud incrementan la desigualdad en el acceso a la atención médica. Los retos para los sistemas encargados de proveerla son enormes: capacidad para satisfacer la demanda de atención primaria y cuidados a largo

plazo, disponibilidad de personal capacitado, acceso a sistemas de financiamiento, integración de los sistemas de salud, así como asegurar entornos físicos y sociales más agradables para las personas mayores.

La atención centrada en las personas requiere que posean la información y el apoyo necesario para contribuir a su propia atención. Está organizada en torno a sus necesidades y expectativas de salud y no en torno a enfermedades.

Los problemas que aquejan a este sector están sumamente imbricados. Por ejemplo, el acceso a la salud no puede asegurarse si no se resuelven los problemas de atención que enfrentan los adultos mayores de sesenta años, cuya proporción se duplicará para 2050. Asimismo, para lograr el acceso equitativo de la población a la salud es necesario superar la escasez de personal médico, disminuir los costos de los servicios e implementar tecnologías para llevar más cuidados a más gente en el mundo, sobre todo en los estratos más vulnerables y con residencias remotas. Para lograr esto es imprescindible contar con una cadena de suministro confiable, que logre llevarlos a los centros de salud de todo el mundo. Finalmente, no es posible que la población disfrute de un buen servicio de salud, si no se suministra una atención centrada en el paciente, capaz de identificar sus necesidades y los tratamientos adecuados para satisfacerlas. [¶](#)

NOTAS

- 1 Rude, J. (2022). Top world health trends. *Euromonitor International*. www.euromonitor.com/article/top-world-health-trends.
- 2 Rude (2022).
- 3 World Economic Forum (2023). *Global health and healthcare strategic outlook: Shaping the future of health and healthcare*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Health_and_Healthcare_Strategic_Outlook_2023.pdf.
- 4 World Economic Forum (2023).
- 5 Organización Mundial de la Salud (2022). *Envejecimiento y salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>.
- 6 BBC News Mundo (2024). Japón, el país donde se venden más pañales para adultos que para bebés. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c72d5ny6kwlo#:~:text=Las%20ventas%20de%20pa%C3%B1ales%20para,1%25%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior>.
- 7 Bloom, D. E. y Zucker, L. M (2023). El envejecimiento, la auténtica bomba demográfica. *Finanzas y Desarrollo*. Fondo Monetario Internacional. [https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/Series/Analytical-Series/aging-is-the-real-population-bomb-bloom-zucker#:~:text=La%20esperanza%20de%20vida%20mundial,mundo%20\(Bloom%2C%202020\)](https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/Series/Analytical-Series/aging-is-the-real-population-bomb-bloom-zucker#:~:text=La%20esperanza%20de%20vida%20mundial,mundo%20(Bloom%2C%202020)).
- 8 Deloitte (2024). *Global health care sector outlook: Navigating transformation*. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/life-sciences-health-care/analysis/global-health-care-outlook.html>.
- 9 Deloitte (2023). *2023 Global life sciences outlook. Innovating and collaborating for tomorrow*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/life-sciences-and-health-care/articles/gx-new-global-life-sciences-sector-outlook.html>.
- 10 Deloitte (2024: 20).
- 11 Deloitte (2024: 21).
- 12 Fleron, A y Singhal, S. (2022). *The gathering storm in US healthcare: How leaders can respond and thrive*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/gathering-storm>.
- 13 Deloitte (2024: 15).
- 14 Deloitte (2023).
- 15 Fleron y Singhal (2022).
- 16 World Economic Forum (2017). *Fourth industrial revolution: The four levels of computer skills, and the surprising number of adults who fail*. <https://www.weforum.org/agenda/2017/02/a-quarter-of-adults-can-t-use-a-computer/>.
- 17 We Are Social (2024). *Informe digital global, abril 2024*. <https://wearsocial.com/es/blog/2024/04/informe-digital-global-abril-2024/#:~:text=Los%20datos%20procedentes%20de%20diferentes,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20mundial%20total>.
- 18 Arias, A. (2023). *El futuro de la salud*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ve/es/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/el-futuro-de-la-salud.html>.
- 19 United States Environmental Protection Agency (2024). *Global greenhouse gas overview*. [https://www.epa.gov/ghgemissions/global-greenhouse-gas-overview#:~:text=Electricity%20and%20Heat%20Production%20\(34,0%20global%20greenhouse%20gas%20emissions](https://www.epa.gov/ghgemissions/global-greenhouse-gas-overview#:~:text=Electricity%20and%20Heat%20Production%20(34,0%20global%20greenhouse%20gas%20emissions).
- 20 World Economic Forum (2023).

La delincuencia es un gran obstáculo para hacer negocios en América Latina

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

El treinta por ciento de las empresas de América Latina y el Caribe percibe la delincuencia rampante como su «problema clave». Los costos directos se calculan en siete por ciento de las ventas anuales. Las pequeñas empresas son las más vulnerables.

Los delitos violentos y la inseguridad siguen siendo barreras importantes para la prosperidad en América Latina y el Caribe, según un estudio del Fondo Monetario Internacional (FMI) presentado en noviembre. En esta región ocurre un tercio de los homicidios del mundo y la delincuencia es una de las principales preocupaciones, además de perjudicar las economías al socavar la inversión, la productividad y el crecimiento.

El estudio del FMI muestra que los costos económicos y sociales para prevenir o combatir la criminalidad atentan contra el desarrollo de los países. Los homicidios tienden a agruparse en áreas cercanas a las fronteras nacionales, la infraestructura de transporte y áreas costeras. Los delitos violentos son más frecuentes en las ciudades y regiones donde las poblaciones son más jóvenes y menos educadas.

En el ámbito municipal un aumento del diez por ciento de los homicidios reduce la actividad económica en un cuatro por ciento. Esto implica que reducir a la mitad la tasa de homicidio podría impulsar la actividad local en un treinta por ciento; aunque los efectos agregados a nivel nacional probablemente sean menores, porque el crimen conduce a la reubicación de la actividad económica, aclara el informe.

La delincuencia es un gran obstáculo para hacer negocios. El treinta por ciento de las empresas de América Latina y el Caribe percibe la delincuencia rampante como su «problema clave» y los costos directos —el valor de las pérdidas ocasionadas por la delincuencia y el gasto en seguridad— se calculan en siete por ciento de las ventas anuales.

La delincuencia disminuye la productividad laboral y los altos costos de seguridad de las empresas reducen la posibilidad de invertir en innovación.

El informe agrega que las pequeñas empresas son las más vulnerables a los efectos nocivos del delito. El crimen organizado es especialmente caro: la presencia de pandillas y el tráfico de drogas amplifican los costos de hacer negocios.

Una recesión aumenta los homicidios hasta en un seis por ciento. Un incremento de la inflación superior al diez por ciento se asocia con un alza de igual porcentaje en los homicidios durante el año siguiente. Además, una desviación estándar en el coeficiente de Gini (medida de desigualdad en los ingresos)

Reducir a la mitad la tasa de homicidio en un municipio latinoamericano podría impulsar la actividad local en un treinta por ciento.

se traduce en un aumento de doce por ciento en los homicidios. Los fenómenos se realimentan.

El gasto en seguridad en la región es significativo, pero generalmente es «poco elástico», advierte el FMI. Esto significa que el gasto en orden público y seguridad (que promedia alrededor del dos por ciento del PIB), tiende a no reaccionar a los cambios en el delito y pierde efectividad. En algunos países, a pesar de una alta proporción del gasto en el poder judicial, la capacidad de los tribunales para castigar los delitos sigue siendo débil.

Las tendencias agregadas ocultan la heterogeneidad de los países: las tasas de homicidio en el año 2023 superan los 30 homicidios por 100.000 habitantes en varios países del Caribe, pero menos de 10 en otros países, como Chile y Perú. Brasil, Colombia y México, que albergan alrededor del 60 por ciento de la población de la región, representan el 70 por ciento de los homicidios.

Entre 2001 y 2020 Colombia experimentó mejoras significativas, especialmente en ciudades alguna vez conocidas como epicentros del crimen organizado, como Cali y Medellín. Desde entonces ha aumentado la inestabilidad política por las pandillas, algunas provenientes de Venezuela.

La migración y la proliferación de pandillas a través de las fronteras son causas de preocupación. Por ejemplo, la expansión de las pandillas desde Venezuela se ha relacionado con un aumento de los secuestros en Chile y de los homicidios y agresiones sexuales contra venezolanos en otros países.

El informe del FMI revela también que la pandemia contribuyó a un alza del diez por ciento de las protestas y la violencia con respecto a la política sanitaria en países como Colombia, mientras que en Venezuela las protestas aumentaron en respuesta al deterioro de las condiciones económicas y la preocupación por la democracia. El hecho de que la delincuencia sea más frecuente en las fronteras podría verse influido por la propagación del crimen organizado, como se ha visto con la expansión de la pandilla venezolana Tren de Aragua.

En los últimos años El Salvador fue testigo de la caída más pronunciada de los homicidios en su historia, tras la intensificación de las operaciones de seguridad contra las pandillas. Al contrario, Ecuador experimenta una escalada sin precedentes de la violencia por la competencia entre grupos narcotraficantes.

El FMI recomienda una cooperación más estrecha entre los gobiernos, las instituciones financieras internacionales, el mundo académico y la sociedad para actualizar datos y análisis, y adoptar medidas conjuntas ante estos flagelos que desbordan las capacidades nacionales de respuesta. □

Dame mi herencia: el reto de transferir riqueza entre generaciones

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

Nadie duda de la importancia de planificar la transferencia intergeneracional de la riqueza. Sin embargo, el setenta por ciento de las familias en Estados Unidos pierden su patrimonio en la segunda generación y, el noventa por ciento, en la tercera.

En la próxima década ocurrirá en Estados Unidos la transferencia de riqueza intergeneracional más grande de la historia contemporánea. Tal fenómeno permitirá conocer una serie de comportamientos que definirán las prácticas de manejo de la riqueza

de las personas, así como el diseño de productos financieros para que esa transferencia sea lo menos traumática posible.

El primer reto que enfrentan los beneficiarios de esa transferencia de recursos es lograr que la generación anterior les permita participar en el traspaso de propiedades y activos financieros de una manera planificada. Las nuevas generaciones poseen mayor conocimiento de las tecnologías que se utilizan para interactuar con la banca de inversión; en muchos casos, estos actores tienen redes de contactos globales que podrían facilitar la forma de estructurar y gestionar las carteras de inversión. Lamentablemente, los propietarios legales de los recursos son reacios a dejar el control de los activos financieros, aun si reconocen la importancia de ejecutar una sucesión organizada.

Una encuesta realizada en el año 2022 por el equipo de gestión patrimonial de la empresa de servicios financieros UBS entre un grupo de clientes de altos ingresos mostró dos temas que preocupan a más del setenta por ciento de los propietarios de la riqueza: 1) que la repartición de la herencia se desarrolle sin problemas (con mínimas discordias financieras y familiares) y

2) que los herederos utilicen el legado de manera inteligente. Sin embargo, incluso después de una pandemia, cuatro de cada diez entrevistados no tenían un testamento actualizado o un plan patrimonial escrito. La mitad no había tenido conversaciones sobre la herencia ni revelado dónde guardaba los activos, cómo pretendía dividirlos o incluso cuánto valían.

La información anecdótica muestra claramente la importancia de planificar la transferencia intergeneracional de la riqueza. Pero una investigación llevada a cabo por la empresa consultora estadounidense Williams Group, con una muestra de 3.200 familias a lo largo de veinte años, encontró que el setenta por ciento de las familias perdió su patrimonio en la segunda generación y, el noventa por ciento, en la tercera.

Parte de esta destrucción de valor es atribuible a los conflictos familiares. Pero los cambios en las dinámicas del mundo de los negocios también afectan el desempeño futuro de los activos financieros y los negocios medulares de las empresas familiares.

La historia muestra que la economía y los mercados globales se mueven en ciclos, no en líneas rectas. Las áreas temáticas que lideran el crecimiento en



Kevin Schneider / PIXABAY

una década ceden su lugar a nuevas oportunidades de creación de valor.

La lista de las diez empresas de mayor capitalización bursátil representadas en el índice S&P 500 cambia cada década. De las diez empresas que integraban ese grupo en el año 2010 siete se mantienen a comienzos de 2025 y, con el desarrollo de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial o la computación cuántica, nuevas empresas sustituirán a las que hoy ejercen el liderazgo de los índices bursátiles.

El papel de las nuevas generaciones en la gestión de los patrimonios familiares es reconocer cómo los cambios en los ciclos de negocios crean amenazas y oportunidades. No es de extrañar que las oficinas de gestión patrimonial de las empresas familiares (*family offices*) incluyan en sus comités de inversión a miembros de las nuevas generaciones de propietarios, que podrían estar más abiertos a considerar nuevas tendencias en sus carteras de negocios.

Es una práctica común en empresas familiares exitosas crear fondos de capital de riesgo para dar a las siguientes generaciones la oportunidad de desarrollar el espíritu emprendedor. Esto incluye tanto identificar nuevos socios o aliados comerciales, como conocer esquemas de financiamiento novedosos.

En el caso de los banqueros de inversión, el reto radica en fidelizar a los herederos que tienden a mudar las carteras de inversión a otras instituciones. Esto se debe a un sinfín de razones, que van desde la búsqueda de servicios de asesoría financiera más económicos hasta la necesidad de encontrar interlocutores que tengan mayor experiencia en los temas financieros de su interés, que no siempre coinciden con los de la generación anterior de propietarios.

Cuando existen patrimonios de cierta envergadura, cuyos activos familiares cumplen no solo los clásicos propósitos financieros sino también objetivos no económicos de los miembros de la familia (como pueden ser los filantrópicos), es necesario introducir en la cultura de la familia la idea de que cada generación es custodia, pero no propietaria, de esos bienes. Esto significa que tiene la potestad de disfrutarlos y la obligación de mantenerlos y hacerlos crecer para el beneficio de las generaciones futuras y el mantenimiento del legado familiar.

Al final sobreviven las familias que se adaptan a los cambios del entorno y llevan en su ADN la vocación de probar nuevas maneras de hacer negocios y se organizan para ello. ■

El futuro de los bonos en los planes de retiro

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

Contra la creencia general, los bonos aportan poco o nada a las carteras de los jubilados. No habría razón, entonces, para restringir la tenencia de instrumentos de renta variable a medida que los ahorristas envejecen. Es la conclusión de un equipo de investigadores, que recolectó datos sobre rendimientos reales de diversos títulos en 39 países desarrollados.

Hay dos lineamientos básicos que sigue la banca de inversión al diseñar carteras para financiar planes de retiro: 1) repartir los haberes entre acciones y bonos, y 2) reducir la proporción que se invierte en acciones a medida que se acerca la fecha de jubilación.

Históricamente los bonos han servido como un contrapeso al riesgo de las acciones, a partir de la idea de que sus retornos están poco correlacionados entre sí. Durante muchos años esta premisa se cumplió, al menos para el mercado de valores estadounidense.

Pero la correlación entre las tasas de interés y los rendimientos de las acciones llegó a un máximo en los últimos 25 años, debido al episodio inflacionario vivido en Estados Unidos a partir de marzo de 2021, que echó por la borda todo lo conocido sobre los comportamientos esperados de estos títulos valores. En ciclos inflacionarios, cuando las tasas de interés se mueven libremente, tanto las acciones como los bonos experimentan caídas en sus precios, por lo que se pierde el efecto amortiguador de riesgo que se supone aportan los bonos a una cartera de inversión para el retiro.

En ciclos inflacionarios, cuando las tasas de interés se mueven libremente, tanto las acciones como los bonos experimentan caídas en sus precios.

La clásica cartera de sesenta por ciento en acciones y cuarenta por ciento en bonos, utilizada como referente para evaluar las carteras de ahorro para el retiro, rindió un 6,5 por ciento anualizado entre 2000 y 2024, frente al 7,7 por ciento del S&P 500. Pero en el año 2022 el rendimiento fue negativo (-20 por ciento), por lo que algunos especialistas comenzaron a cuestionar la utilidad de los bonos como vehículos de ahorro a largo plazo.

El aumento de la correlación entre acciones y bonos puede ser un hecho coyuntural, ocasionado en buena medida por la gran inyección de liquidez que ejecutó la Reserva Federal para enfrentar en un principio la gran crisis financiera de 2007-2009 y, posteriormente, la pandemia de la covid a partir de 2020. Pero también podría ser un fenómeno de mayor alcance.

Mientras exista alta volatilidad de tasas de interés en Estados Unidos, la alta correlación entre los rendimientos de renta fija y variable se mantendrá. Los inversionistas deberán buscar alternativas a carteras inspiradas en la mezcla 60/40.

¿Cómo deberían entonces adaptarse los clásicos lineamientos de inversión a un contexto de tasas de interés volátiles que podría haber llegado para quedarse por muchos años? Para dar respuesta a esta interrogante, los profesores Anarkulova, Cederburg y O'Doherty, de las universidades de Emory, Arizona y Missouri, respectivamente, publicaron en diciembre de 2024 un trabajo que pone en tela de juicio la pertinencia de esos lineamientos.

Los autores asumieron la posición de una pareja estadounidense que ahorra para su jubilación. Para construir posibles carteras de inversión, recolectaron datos de los rendimientos reales mensuales de acciones nacionales e internacionales, bonos gubernamentales y papeles gubernamentales de corto plazo de 39 países desarrollados. Los datos cubren el período 1890-2023. Los períodos de muestra para países específicos varían según la disponibilidad de datos y el momento en que alcanzaron el estatus de país desarrollado.

Como en todo análisis de carteras de inversión para el retiro, la gran preocupación es determinar si es posible conseguir una mezcla de activos que permita a los jubilados vivir el resto de sus vidas con los recursos acumulados. Los



Tung Lam / PIXABAY

datos mostraron que, contra la creencia general, los bonos aportan poco o nada a las carteras de los jubilados. Si este es el caso, no habría razón para mantener instrumentos de renta fija en las carteras de ahorro para el retiro ni para restringir la tenencia de instrumentos de renta variable a medida que los ahorristas envejecen.

Anarkulova y sus colaboradores recomiendan sustituir los bonos por acciones internacionales, que mejoran los retornos de a largo plazo y la preservación de capital. Sustituir la mezcla 60/40 por 100 por ciento de acciones nacionales e internacionales no es una recomendación que recibirán cómodamente los reguladores financieros ni los inversionistas, que tienden a ponerse nerviosos cuando caen los mercados accionarios, debido a los daños psicológicos que estas pérdidas causan a los afectados y la propensión de algunos a

vender sus títulos accionarios cuando la volatilidad de los mercados arrecia.

Conservar posiciones importantes en bonos aumenta la probabilidad de que los inversionistas no logren acumular suficientes recursos y se queden sin dinero para financiar los últimos años de su retiro. Según los autores, la mejor mezcla de activos para una cartera de ahorro para el retiro que minimice la posibilidad de quedarse sin recursos al final del ciclo de vida, consiste en invertir un 33 por ciento en acciones nacionales y un 67 por ciento en acciones internacionales.

Los resultados de este estudio no sugieren que la estrategia basada exclusivamente en acciones sea segura. Simplemente muestran que es más segura que las estrategias usuales con un peso importante de inversión en bonos.

Dos ideas merecen destacarse. La primera es que el endeudamiento gubernamental global seguirá creciendo

en los próximos años: ya alcanza unos cien billones de dólares, según el Fondo Monetario Internacional. Un endeudamiento creciente es el combustible para un aumento de la volatilidad de las tasas de interés, con efectos nocivos para los mercados de renta fija y variable.

La segunda idea es que las prácticas de manejo de carteras de inversión se nutren de las apariciones de desempeños novedosos en los mercados financieros. La correlación positiva entre los rendimientos de acciones y bonos, aunque no es del todo novel, había estado fuera de las consideraciones de la industria de inversión de los países desarrollados por mucho tiempo. Pero ahora vuelve a ser pertinente, lo que obliga a repensar las prácticas cotidianas para incorporar escenarios hasta hace poco impensables. Vivir para ver. ■

Los Ángeles en llamas: retos del sector hipotecario

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESE

El incendio marcará un antes y un después en el negocio hipotecario en Estados Unidos: entre otras cosas, se espera un aumento de las primas de seguros hipotecarios. Una vez que se disipe el humo, se verán con más claridad las aristas de un desafío que va más allá de asegurar estructuras urbanas en zonas de alto riesgo.

El incendio que consumió estructuras urbanísticas de la ciudad de Los Ángeles en enero de 2025 marcará un antes y un después en el negocio hipotecario en Estados Unidos. Para comenzar, las implicaciones para el mercado hipotecario trascenderán el ámbito de California, pues se espera un aumento de las primas de seguros hipotecarios, incluso en áreas poco expuestas a desastres naturales.

Los incendios forestales alrededor de Los Ángeles causaron la muerte de

veinte personas y destruyeron no menos de 10.000 viviendas. A pocas horas del comienzo del siniestro, los precios de las acciones de las compañías aseguradoras del sector hipotecario cayeron profundamente, debido a un cálculo inicial de pérdidas de 20.000 millones de dólares que posteriormente aumentó a 30.000 millones.

Los nueve condados del sur de California propensos a sufrir incendios forestales constituyen uno de los mercados hipotecarios más grandes de Estados Unidos, con 170.000 millones de dólares en hipotecas emitidas en el año 2023, que representaron el diez por ciento de las operaciones hipotecarias del país para ese año. En el caso particular de las zonas incendiadas, en ese año se otorgaron 13.000 millones de dólares en préstamos hipotecarios. Entre los grandes prestamistas hipotecarios de esa región se encuentran JP Morgan Chase y Citigroup, y empresas no bancarias como UWM Holdings, Rocket Cos. y Vista Point Mortgage.

Los costos de los seguros a las viviendas estadounidenses han aumentado por diversas razones, que van desde el aumento de los costos de construcción hasta el crecimiento de la población en áreas de riesgo y el número cada vez mayor

de fenómenos climáticos extremos. Los incendios forestales, que son endémicos a California, seguirán empeorando esta situación.

Las compañías de seguros tienen varios años tratando de abandonar el mercado hipotecario californiano, debido a que los reguladores regionales les impiden subir el valor de las primas de seguro pese a la alta siniestralidad. Pero el incremento de la siniestralidad es de carácter nacional y muestra de ello es que la prima de seguro hipotecario subió en promedio un 33 por ciento entre los años 2020 y 2023. Este aumento es congruente con el de la siniestralidad, pues mientras que en los años ochenta sucedían 3,3 desastres al año con costos superiores a mil millones de dólares, este número subió a 24,3 siniestros al año a partir de 2022.

Como las empresas aseguradoras se han negado a participar en el mercado hipotecario de zonas con alta propensión a desastres naturales, han sacado del juego a la mayoría de las personas que desean adquirir viviendas, pues no existen préstamos hipotecarios sin estos seguros. Las empresas aseguradoras han tratado de mejorar su rentabilidad subiendo las primas que cobran a sus clientes en estados donde los reguladores son

Las empresas aseguradoras han tratado de mejorar su rentabilidad subiendo las primas que cobran a sus clientes en estados donde los reguladores son menos estrictos en el control del alza de los costos de los seguros.



Jessica Christian / UNSPLASH

menos estrictos en el control del alza de los costos de los seguros.

El resultado ha sido la creación de facto de un subsidio cruzado interregional que empuja al alza los costos de adquisición de vivienda en todo el país. El mercado de reaseguros también ha respondido al crecimiento de la siniestralidad.

Para paliar parcialmente el vacío dejado por las empresas aseguradoras que dejan de operar en zonas de alta siniestralidad, el estado de Florida creó la Citizens Property Insurance Corporation, que actúa como asegurador de último recurso, asume los riesgos que otras empresas evitan y da particular atención a las operaciones de individuos de menores recursos. Adicionalmente, los reguladores en California y Florida han puesto limitaciones a los reclamos de los consumidores, con el objeto de minimizar los costos de litigios y mitigar la salida de los operadores privados de sus mercados de seguros regionales.

Pero el buen funcionamiento del mercado hipotecario estadounidense requiere reconocer una realidad muy dura: hay zonas que históricamente han sido de gran atractivo habitacional que no son asegurables con los mecanismos convencionales. Pretender que el Estado asuma los riesgos que el sector privado no está en disposición de asegurar no puede ser una salida viable en todos los casos.

La reconstrucción de Los Ángeles obligará a decidir cuáles zonas serán objeto de atención especial, tanto del gobierno federal como de los gobiernos estatales y las organizaciones privadas que se preocupan por la preservación del tejido urbano. Una posición muy simplista sería decir que en áreas donde los privados no pueden obtener coberturas de seguro no debería haber estructuras inmobiliarias. Eso dejaría por fuera comunidades de gran valor sociocultural que, si se decide apoyarlas, habrá que vivir con el hecho de que cada tantos años habrá un siniestro que atender.

Siempre está la posibilidad de que rediseños urbanos, tecnologías de control de siniestros, nuevos materiales de construcción y diseños arquitectónicos que minimicen el impacto de fuegos, inundaciones, terremotos y otros desastres naturales den un segundo aire a las zonas afectadas. En los próximos años se verán, una vez que se disipe el humo, con más claridad las aristas de un desafío que va más allá de asegurar estructuras urbanas en zonas de alto riesgo. ■

Por amor al arte

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESE

Para que una obra de arte pueda considerarse un vehículo de inversión, debe cumplir tres criterios: exclusividad, autenticidad y deseabilidad. Las generalizaciones son peligrosas, pues las oportunidades de obtener retornos extraordinarios en un mercado de precios opacos y ninguna regulación que proteja a los inversionistas deben ser escasas.

En términos financieros, las obras de arte se clasifican en el grupo de las «inversiones alternativas», que no pertenecen a las categorías de renta fija, renta variable o efectivo. Cuando se refieren al arte como inversión, quienes diseñan estrategias para inversionistas institucionales se preguntan por los retornos que pueden obtenerse de poseer obras por largos períodos, la correlación de esos retornos con los de otros activos financieros emblemáticos y su efectividad como protección contra la inflación.

Pero en el caso de las personas naturales —no de grandes mecenas de las artes que tratan sus colecciones como empresas en marcha— es necesario meditar sobre algunas características de estos potenciales vehículos de inversión. ¿En qué medida debe distinguirse el interés del coleccionista del objetivo del inversionista?

Según Jonathan Guthrie, columnista británico especializado en mercados de capitales globales, en ausencia de mediciones objetivas de calidad, para que una obra de arte pueda considerarse un vehículo de inversión debe cumplir tres criterios mutuamente dependientes: exclusividad, autenticidad y deseabilidad. Sobre la autenticidad hay poco que decir, siempre que se conozca a ciencia cierta la identidad del autor. Para ello es necesario conocer la trayectoria de la obra desde el momento en que salió del estudio: quiénes fueron sus sucesivos dueños a lo largo de los años. Una obra sin historia puede convertirse en un problema.

La exclusividad se refiere al volumen de producción de un artista y los canales usados para comercializar su obra. Como es de imaginarse, exclusividad y valor no tienen por qué ser sinónimos. Esto es algo que los coleccionistas novatos tienden a olvidar. Sufren lo que Guthrie denomina «el efecto de la dotación»: la propensión de los propietarios a sobrevalorar sus posesiones personales.¹

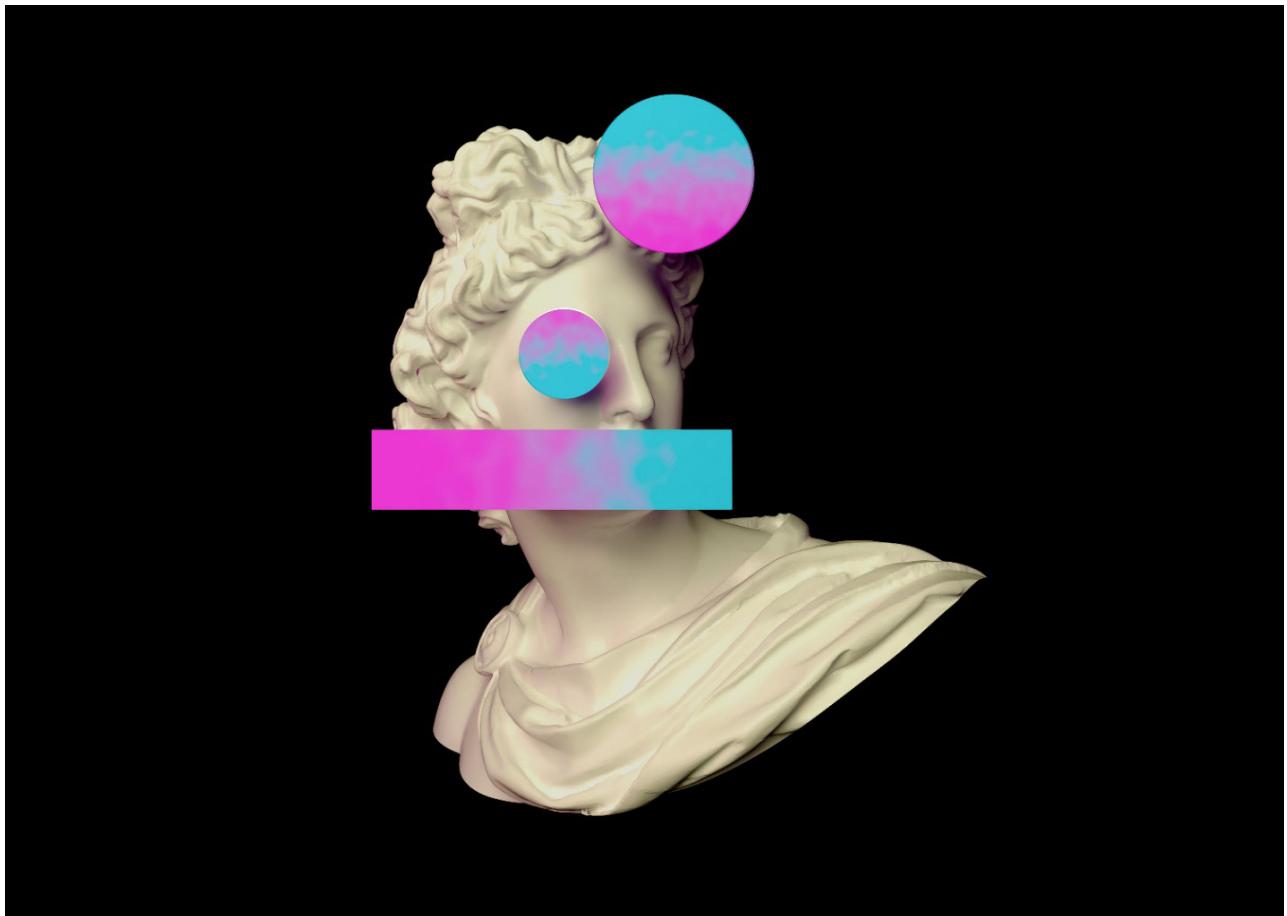
La deseabilidad la determinan las opiniones de los expertos y la moda. Las tendencias se desarrollan de forma impredecible, debido al trabajo de los galeristas y los mercaderes de arte (*dealers*), los gustos de los coleccionistas y, por supuesto, la valoración de los académicos. Ellos deciden cuáles obras de arte son símbolos de estatus que, en última instancia, es lo que apuntalará sus precios.

Los coleccionistas con expectativas de inversionistas deben cuidarse de hacer caso de generalizaciones que abundan en el mundo de los comerciantes de arte. No es verdad que el valor de una obra de arte aumenta solamente por el paso del tiempo.

El caso de Andy Warhol es ilustrativo. Su trabajo basado en las imágenes comerciales de las sopas Campbell y las esponjas de acero Brillo, que podía adquirirse en las galerías neoyorquinas por el orden de los mil dólares en 1969, llegó a subastarse por más de tres millones en Christie's en 2010. Esta ganancia equivale a un retorno promedio compuesto de 21 por ciento anual, frente a poco menos de 10 por ciento del S&P 500.

Para medir el desempeño financiero del mercado del arte hay la tentación de construir un índice equivalente al S&P 500 con las obras de artistas considerados relevantes. Esta labor es compleja, pues estos índices excluyen a los artistas con pocas transacciones en los mercados secundarios y, además, sufren de lo que en teoría financiera se conoce como «sesgo de supervivencia», que ocurre cuando se registran solamente las transacciones de los artistas que se cotizaron frecuentemente debido a su éxito comercial y no las de quienes no tuvieron éxito. Se calculan, entonces, retornos sesgados al alza por la ausencia de precios de las obras de artistas que fracasaron comercialmente.

No es posible invertir en un índice de arte como se haría en un índice bursátil. Los retornos de la inversión en arte se ven seriamente reducidos por las comisiones de compra y venta, sustancialmente mayores (generalmente



FREEPIK

superiores al veinte por ciento) que las de instrumentos financieros convencionales.

Las oportunidades de obtener retornos extraordinarios en un mercado de precios opacos y ninguna regulación que proteja a los inversionistas deben ser escasas. En un influyente trabajo de 1986, William Baumol calculó que el retorno de una cartera de obras de arte era inferior al de los títulos del Tesoro estadounidense.² Bruno Frey y Reiner Eichenberger publicaron en 1995 un artículo sobre el retorno de la inversión en arte, en el cual revisaron más de veinte artículos acadé-

micos que reportaron resultados muy similares a los de Baumol.³

Coleccionar arte debería verse más como una pasión que como una inversión, pero vale la pena tomar en cuenta el consejo de Ella Fontanals, una coleccionista de arte muy conocida en Hispanoamérica, quien sugiere a los nuevos coleccionistas invertir en artistas de su generación para que aprecien de manera más directa las tendencias e inquietudes que se reflejan en sus obras. Si el artista gana notoriedad, la colección ganará valor. Todo sea por amor al arte. 

NOTAS

- 1 Guthrie, J. (2024, 27 de noviembre). It's bananas to regard art as an investment. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/daf9da5e-3d76-4e02-bf81-3c68d39c0498>.
- 2 Baumol, W. J. (1986). Unnatural value: Or art investment as floating crap game. *American Economic Review*, 76(2): 10-14. Papers and Proceedings of the Ninety-Eighth Annual Meeting of the American Economic Association.
- 3 Frey, B. S. y Eichenberger, R. (1995). On the rate of return in the art market: Survey and evaluation. *European Economic Review*, Elsevier, 39(3-4), 528-537, abril.

Las oportunidades de obtener retornos extraordinarios en un **mercado** de precios opacos y ninguna regulación que proteja a los **inversionistas** deben ser escasas.

América Latina crecerá como destino de inversión en empresas emergentes

Érika Hidalgo López
Periodista

En el panorama de la iniciativa empresarial en América Latina se observa una tendencia a la diversificación, tanto geográfica como sectorial, de las iniciativas de negocios, así como un creciente flujo de capital. Uno de los sectores que más ha crecido en la región como receptor de inversión es el de servicios digitales.

Uno de los elementos fundamentales al iniciar o consolidar una empresa es el proceso de levantar capital: conseguir inversionistas que asuman el riesgo de aportar sus recursos, no en un sueño, sino en un proyecto de negocio con probabilidades razonables de convertirse en una empresa consolidada. ¿Cuál es el panorama de la inversión en América Latina? ¿Cuáles perfiles

de proyectos procuran los fondos de inversión? ¿Cuáles son los mercados más desarrollados en esta materia?

Para responder estas preguntas se realizó un encuentro entre las plataformas EmprendeTECH y embajadores del IEZAalumni, coordinado por Margarita Chávez, gerente de Finanzas de Endeavor, una comunidad global cuyo objetivo es identificar y apoyar a emprendedores que ayudan a transformar los países donde viven. Como invitados participaron Bianca Martíneilli, socia del fondo Alexia Ventures (de Brasil) y Emmanuel Hernández, director de Investigación de la Asociación para la Inversión de Capital Privado en América Latina (Lavca).

El primer mensaje de Margarita Chávez fue que hay que invertir en América Latina, sin dejarse llevar por los problemas sociales y económicos. En la región, la crisis es una constante, «pero eso no nos impide seguir invirtiendo». Para estos expertos, América Latina ofrece una gran oportunidad, porque las iniciativas empresariales son muy diversas y sus impulsores muestran una notable resiliencia frente a las complejidades e incertidumbres de los entornos.

Lavca sirve de soporte a más de 200 fondos que operan en América Latina y que en conjunto gestionan unos 65.000 millones de dólares. Emmanuel Hernández pone el foco en lo que esta organización hace en América

Latina: «Damos herramientas a los fondos que están activos en la región para que puedan revisar lo que está pasando y en torno a eso tomar decisiones en su día a día. Tenemos datos, principalmente, sobre niveles de flujo y de inversión. Miramos, por ejemplo, qué países están atrayendo más capital y cuánto capital de inversión está colocado y en qué tipo de activos».

Foco en lo digital

Uno de los sectores que más ha crecido en América Latina como receptor de inversión es el de servicios digitales. De acuerdo con Bianca Martíneilli, la covid potenció los negocios en esta área, debido a las estrategias de confinamiento que adoptaron los gobiernos.

Cuando se superó la pandemia, el área digital siguió creciendo, porque el cambio tecnológico ocurrido en áreas clave del quehacer económico latinoamericano se consolidó. «Como inversores hemos apoyado iniciativas que han impulsado la adopción de mejores servicios de software —afirma Martíneilli—. Nosotros invertimos en software B2B y hemos generado un efecto multiplicador para que la digitalización de las pymes empiece a pasar de una manera más rápida».

Las grandes tendencias

Emmanuel Hernández sostiene que en los últimos dos años los inversionistas han financiado proyectos en etapas cada vez más tempranas de desarrollo.



Esto significa que la oferta de capital semilla proveniente de fondos locales para proyectos en América Latina ha crecido, especialmente en los grandes mercados como Brasil y México.

«Hemos visto que los inversionistas se están haciendo mucho más estrictos en la manera en que se asigna ese capital, lo que hace que la diligencia para concretar la inversión puede tomar un poco más de tiempo; es decir que la barra está un poco más alta para recibir capital, pero eso no se debe a una menor disponibilidad de fondos», advierte el experto. Sin dudas, las complejidades que muestran las economías latinoamericanas han hecho que los fondos de inversión sean más exigentes, con mayores requisitos y procesos de evaluación más profundos para reducir el riesgo de capital.

Cambio de enfoque

Hernández sostiene que también las empresas son ahora más cautias con la utilización del capital que consiguen. «Ahora hay un mayor enfoque de las startups hacia preservar el dinero que tienen con miras a mantener un flujo de caja balanceado que sea saludable, para garantizar el funcionamiento de la empresa en caso de que no puedan levantar capital en una ronda posterior».

Esto significa —dice el experto— que de una fase cuando las empresas emergentes tenían como prioridad alcanzar un crecimiento exponencial, ahora la prioridad es una mayor rentabilidad del capital. Se busca la consolidación en un entorno generalmente complejo.

El fenómeno fintech

Tecnología de punta y finanzas ha resultado una combinación ganadora en todo el mundo, especialmente en América

Latina. La mayoría de las empresas «unicornio» —las que han alcanzado un valor de mercado superior a los mil millones de dólares— son en esencia prestadoras de servicios financieros digitalizados.

Bianca Martinelli destaca la importancia y la profundidad del fenómeno de las tecnofinanzas en América Latina, especialmente en Brasil. También es muy importante el papel de los organismos reguladores: sus decisiones impulsan las finanzas digitales, pero no a la velocidad requerida. «El Banco Central en Brasil está haciendo movimientos muy importantes que deberían servir de ejemplo para otros países, con el objetivo de permitir más servicios de banca abierta integrada en la región, de manera que las empresas y los clientes puedan acceder a más servicios digitales, también de manera más segura», subraya.

El tema de la transparencia —que no es menor— toca no solo a las *fintech*, sino también a todas las empresas formales a lo largo de América Latina, donde subsisten asimetrías y rezagos regulatorios que pueden frenar los procesos de inversión. Para Emmanuel Hernández es importante que los fondos de capital privado dispongan de la información más completa sobre las empresas y los mercados donde intervienen, para gestionar de manera más precisa los crecientes riesgos.

América Latina: un gran mercado

Ambos expertos convocados por el IESA destacaron la relevancia de América Latina como creadora de empresas de alto desempeño y potencial de desarrollo. Más allá de los casos de éxito reconocidos, existe una cultura emprendedora que se extiende en la región, por lo que los fondos de inversión están atentos. Sin

embargo, existe una clara asimetría geográfica en el desarrollo de los mercados.

Emmanuel Hernández tiene una visión optimista sobre este aspecto, de cara a la próxima década. «Lo que me emociona más de los próximos años es ver más diversidad, tanto en enfoque geográfico como en áreas de negocio» afirma, y precisa: «Si uno se pone a ver cómo ha sido el desarrollo del ecosistema emprendedor en América Latina, la mayoría de las inversiones están enfocadas en cinco países, principalmente Brasil, donde generalmente se ubica entre cincuenta y sesenta por ciento».

México, Colombia, Chile y Argentina le siguen en la lista de países que captan fondos. Pero Hernández sostiene que hay crecimientos importantes de flujos de capital hacia Ecuador, Perú y Uruguay, como destinos emergentes. «Va a ser interesante mirar cómo más innovaciones salen de estos mercados no tan tradicionales; especialmente porque muchos de los emprendedores ya están teniendo una mirada más regional y no tan global, especialmente cuando salen de mercados más pequeños».

Parece que el nombre del juego es diversidad, porque no solo aparecerán empresas con grandes aspiraciones apalancadas en tecnología, sino que habrá muchas con miras más locales y regionales. Además, sectores como servicios ambientales, educación y salud tendrán mayores tasas de crecimiento, frente al predominio de las finanzas y el comercio electrónico, que hoy siguen marcando la pauta.

Bianca Martinelli, desde la perspectiva del inversionista, cree que América Latina se consolidará como foco para más fondos. Avizora un número mayor de rondas de capital con empresas emergentes. ■

Sectores como servicios ambientales, educación y salud tendrán mayores tasas de crecimiento, frente al predominio de las finanzas y el comercio electrónico, que hoy siguen marcando la pauta.

La formación es clave para reducir los riesgos de los nuevos negocios

Érika Hidalgo López
Periodista

Ventas, gastronomía, música, inmuebles: todos estos sectores pueden convertirse en mercados rentables si los emprendedores tienen ideas claras, capacitación, creatividad, tenacidad y aplomo. Algunas experiencias muestran cómo emprender en entornos complejos.

Toda empresa comienza como una idea, pero hace falta mucho esfuerzo, trabajo y capacitación para pasar de la idea al éxito.

Para los jóvenes empresarios que participaron en el seminario «El diario de un emprendedor», organizado por la plataforma IESA Alumni y el Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA, una de las principales conclusiones fue que es necesario formarse. El conocimiento previene los errores, que implican un riesgo especialmente grande cuando la empresa está en la etapa inicial.

Dos rasgos clave distinguen a los emprendedores exitosos: creatividad y perseverancia. Sin estas características, no hay posibilidad de éxito, porque emprender es abrir mercados, encontrar oportunidades en circunstancias complejas y

asumir el compromiso vital de aprovecharlas. Las experiencias de un grupo de egresados del IESA dan fe de estos principios: Andrés Baque, socio de la marca comercializadora Behappy; Daniel Pereira, creador de la marca de comida Arepateca; la celista Stephanny Mata, creadora de la empresa de conciertos @Fefimusica; y Carlos Odreman, presidente de Cúbico, una empresa de venta fraccionada de inmuebles.

Por una caja de medias

Andrés Baque inició la experiencia de Behappy en las aulas del IESA, donde estudió la maestría en Administración. Al final de sus estudios surgió una empresa cuando uno de sus amigos trajo una caja de medias de China. Comenzaron a vender las medias con un modelo de comercio electrónico que fue escalando hasta llegar a ofrecer medias con diseños exclusivos sobre temas como deporte, arte callejero, música y cultura urbana.

El proceso fue complejo, pero una estrategia de alianzas con deportistas e influyentes fue haciendo crecer la marca Behappy, incluso más allá del foco inicial del negocio. En el trabajo de venta de las prendas surgieron oportunidades de incursionar en la producción audiovisual y en la creación de centros de entrenamiento para atletas de una especialidad de alto rendimiento (*CrossFit*).

El desarrollo de redes con diferentes aliados —artistas, deportistas y productores— propició nuevas oportunidades que fueron concatenándose con el negocio inicial de una manera armónica con los intereses de los socios iniciales. «Las medias nos llevaron a lo audiovisual. Esto nos llevó a entender que los sueños de cada uno po-

dían ser reales y decidimos emprender como socios realmente en las cosas que nos gustaban», recuerda Baque.

Dos socios de Behappy «son competidores internacionales de *CrossFit* y decidieron adoptar un nuevo proyecto que eran los centros de entrenamiento, uno en Barinas. Ese modelo se replicó en Mérida. Cada uno de estos esfuerzos nos ha ayudado a competir en eventos internacionales. Poco a poco cada una de estas áreas ha ido generando monetización y realmente lo que entendimos es que una empresa es realmente un grupo de personas con un objetivo común. La única forma de tener éxito es generar beneficios para cada vez más personas», explica el emprendedor.

Behappy ha impulsado a jóvenes productores de piezas audiovisuales para que desarrolleen su talento desde el mercadeo como efecto multiplicador de un negocio que, sin descuidar el éxito financiero, incursiona en diversos ámbitos, incluso el social. La experiencia de Behappy se destaca por la amplitud de miras y la flexibilidad suficiente para reorganizarse constantemente y crecer más allá de un mercado.

Arepateca: comida venezolana para no venezolanos

Daniel Pereira es economista de formación, egresado de la maestría en Finanzas y residente en Estados Unidos. En 2020 se venció su permiso de trabajo y, además, llegó la pandemia, por lo que tuvo que crear un negocio. Por tradición familiar, la venta de comida surgió como idea lógica.

El plan inicial fue vender cachitos congelados con la idea de distribuirlos desde su casa, pero luego ideó la marca Paneteca. Su visión del éxito de la gastronomía venezolana es clara: hay que

El conocimiento previene los errores, que implican un riesgo especialmente grande cuando la empresa está en la etapa inicial.



centrar el esfuerzo en que la prueba gente distinta a los venezolanos, porque es una comida única en sabor y calidad.

Como una derivación de Paneteca surgió Arepateca, con una imagen y un modelo más desenfadado pero igualmente efectivo. La idea es ofrecer rellenos *gourmet* para la tradicional arepa que entronquen con la gastronomía clásica venezolana.

Con esta visión, Pereira ha ido expandiendo su mercado y, en el proceso, ha ayudado a otros inmigrantes. Su visión de la competencia es más bien colaborativa: actores diversos con propuestas claramente diferenciadas crean y consolidan mercados.

«Al final, quien vende otras preparaciones también está promoviendo la gastronomía venezolana, y eso nos ayuda, definitivamente. Mi idea siempre ha sido demostrar que la comida venezolana es de buena calidad y, además, que la gente está dispuesta a pagar por ella siempre y cuando tenga una buena relación precio-valor», afirma Pereira.

Pereira mantiene sus dos líneas gastronómicas como negocios separados. En su criterio es una mejor forma de segmentar rentablemente el mercado, con conceptos claramente diferenciados y dirigidos a públicos objetivo diferentes.

La música: una empresa que agrega valor

Stephanny Mata es no solo una brillante ejecutante del violoncello, sino también una emprendedora muy consciente de que el buen arte no está reñido con un buen negocio. Con la marca @fefimúsica ha musicalizado una amplia variedad de actividades sociales —desfiles de moda, matrimonios, homenajes y actos corporativos— con un repertorio diverso que va desde lo clásico hasta la gaita zuliana.

Mata hace del cello un instrumento extraordinariamente versátil y este es el rasgo que la diferencia. Mostró un precoz interés en la música y comenzó desde niña su formación académica; sin embargo, siempre tuvo interés en tocar, con su instrumento, diversas propuestas musicales.

Con el apoyo de una mentora, cursó el programa Emprende, ofrecido por el IESE, y allí perfiló su carrera como intérprete dedicada al segmento de celebraciones sociales. «Esta formación me dio una estructura correcta para lograr rentabilidad y ahora es una de mis más importantes fuentes de ingresos», revela Mata.

En 2021 tuvo la oportunidad de amenizar un evento social como solista y logró un éxito inmediato. Tenía claro que debía construir una marca y

promocionarse, por lo que comenzó a hacer videos y publicarlos en redes sociales.

Su propuesta, que mezcla calidad interpretativa y variedad, requirió la formación necesaria para calcular costos y lograr equilibrio financiero. En el IESE descubrió la dimensión económica de su trabajo como músico. «El programa Emprende fue un antes y un después», afirma.

Un elemento clave es el desarrollo de redes como mecanismo para engranar en el mercado. «Es sumamente importante en el sentido de que nosotros los músicos no debemos vernos como una competencia; por el contrario, hay espacio para todos y cada uno tiene su luz y su brillo. He colaborado con músicos increíbles, maravillosos, que están en esta movida de los eventos, el entretenimiento y los shows y ha sido un feedback maravilloso de enriquecimiento mutuo», concluye Stephanny Mata.

Cúbico: mercado inmobiliario con venta fraccionada

Hubo una época en que el modelo de multipropiedad estuvo muy de moda en el mercado inmobiliario, específicamente en el sector turístico. La idea era vender una participación en una propiedad inmobiliaria que garantizaba el disfrute por un período determinado en el año.

Carlos Odreman, presidente de Cúbico, rescata este planteamiento en su actual modelo de negocio. Es un emprendedor experimentado que ve el fracaso como una experiencia compleja: si se aprende de la experiencia, fortalece las habilidades para construir un nuevo negocio. Antes de Cúbico tuvo una exitosa empresa de venta de monturas oftálmicas y luego un banco digital, pero las regulaciones impidieron su operación.

Este emprendedor también valora la formación académica aportada por el IESA (es egresado de la maestría en Finanzas), como un factor fundamental en la creación de su nueva empresa. Las herramientas obtenidas dieron solidez a la propuesta y ampliaron sus perspectivas de éxito. «Nada que ver con emprender a ciegas», apostilla Odreman.

Cúbico es una reedición del modelo de propiedad compartida, con la novedad de que puede incluir variantes. El objetivo es no solo disfrutar unas vacaciones —en el caso de los proyectos con fines turísticos—, sino también obtener rentabilidad al comprador. «Arrancamos el proceso con la propuesta de proyectos vacacionales de lujo, de alto valor, para luego ir pivotando hacia los siguientes sectores. La idea es que ocho personas adquieran una propiedad que luego puede ser arrendada, de manera que genere una renta rápidamente», explica el emprendedor.

El modelo de compra fraccionada ofrece ventajas claras. La primera es que se compra lo que se va a disfrutar: no tiene sentido tener una propiedad, con todos los gastos y riesgos que implica, para utilizarla unos pocos días al año. La segunda es que reduce el riesgo de la inversión.

La idea es utilizar este modelo para el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios. «Otra idea que tenemos en mente se nos ocurrió después de la pandemia y es el desarrollo de una oferta para nómadas digitales, de manera que si alguien necesita movilizarse por distintos países, en lugar de tener una casa, tenga ocho, por decir algo, en los países por donde se moviliza», abre así Odreman el abanico de posibilidades.

Para este emprendedor la planificación es un elemento clave. El riesgo de inversión inicial es muy elevado, por lo que el plan de negocios debe contrastarse tanto como sea posible, así como asegurar la inversión necesaria, en función de la complejidad del proyecto. ■

Las habilidades imprescindibles de un gerente

Érika Hidalgo López

Periodista

Autoconocimiento, capacidad para procesar información de diferentes fuentes, entender las diferencias culturales e inteligencia emocional son algunas de las habilidades que los gerentes necesitan cultivar para enfrentar el complejo mundo de los negocios.

En un contexto complejo —con problemas como inflación, inestabilidad macroeconómica, acceso a financiamiento, entre otros, más los retos que imponen los constantes cambios tecnológicos y regulatorios— el gerente necesita desarrollar cada vez más habilidades, algunas completamente nuevas. Asimismo, en el entorno social los valores están en constante rediseño y las relaciones personales, así como las sociales, están en permanente transformación y escrutinio por parte de diferentes actores, lo que requiere de los gerentes habilidades blandas, sin dejar de lado la gestión informada de problemas y la toma de decisiones oportuna.

Ante esta situación, la plataforma IESA Alumni convocó a expertos, egresados de su Maestría en Administración con amplia experiencia y trayectoria, para responder una pregunta clave: ¿cuáles son en la actualidad las habilidades imprescindibles para un gerente?

Tres habilidades básicas

Carlos Ramírez, consultor estratégico en empresas industriales y de telecomunicaciones, identifica tres habilidades. La primera es la agilidad informada, que consiste en la capacidad para procesar información de diferentes fuentes y escoger la verdaderamente útil para tomar decisiones adecuadas y oportunas. «Hoy estamos sobrecargados de información, por lo que los gerentes debemos tener la habilidad de filtrar esos datos para tomar los que realmente son importantes y, sobre esa información, tomar decisiones», advierte.

La segunda es la habilidad para trabajar en equipo con liderazgo. El gerente

es el responsable; pero, en la complejidad actual de los mercados, nadie tiene la capacidad de ver solo el mapa y decidir. La colaboración activa del equipo se logra al promover una cultura de diálogo abierto, con la humildad adecuada para reconocer los méritos y habilidades individuales. Los aportes de todos son necesarios, indica Ramírez.

La tercera es cultivar inteligencia emocional y social. Muchas empresas han incorporado la responsabilidad social al ADN corporativo y, por lo tanto, esa medición de impactos y sus implicaciones son claves para la toma de decisiones. Pero el clima organizacional también es vital, y no serán exitosos los gerentes que no entiendan eso y no cultiven la inteligencia emocional, por más capacidades y destrezas que tengan.

Cuando disecciona las habilidades esenciales de un gerente, Ramírez destaca: «El autoconocimiento es medular, porque debo tener claro en lo que soy bueno y en lo que no lo soy, de manera que tengo que asegurarme de que haya miembros en el equipo que suplan esas habilidades que yo no tengo. Además, hay diferentes rangos etarios y las nuevas generaciones obligan a desarrollar habilidades emocionales para corregir errores o hacer observaciones al equipo».

El desarrollo de la marca personal

Melissa Marchand, especialista en mercadeo digital, apunta la necesidad de que los gerentes construyan una «marca personal» sólida. El trabajo del líder es coordinar y estructurar, de manera que la percepción de los demás sobre su persona y su comportamiento es fundamental.

Marchand advierte que la construcción de una buena marca personal es necesaria no solo para cargos de responsabilidad, sino también para cualquier persona, porque todos construyen relaciones y hay que saber hacerlo para alcanzar metas. La marca personal no se construye a partir de la autopercpción, sino de la evaluación del impacto ocasionado en las otras personas.

«No se trata de ti, sino de cómo se sienten los demás cuando se relacionan contigo. Como gerente, por ejemplo, tienes que preguntarte si los que te rodean se sienten empoderados y motivados o se sienten frustrados y regañados cuando se relacionan contigo», explica la experta.

Hay dos preguntas para quienes quieren desarrollar conscientemente su marca personal: ¿cómo se sienten las personas que se relacionan conmigo?



¿Cuáles son los principios y valores que transmiso en esa relación?

Marchand recomienda: «Habla de tu trabajo como la solución a un problema específico que todo el mundo pueda entender. Si trabajas en consultoría de impuestos, la mayoría de las empresas están pagando el doble de los tributos y si las ayudas a estructurarse para pagar lo mínimo necesario, te van a tener presente».

Capacidad para aprender

Rubén Ángel, consultor senior asociado de Humana Consulting Global, cambia el sentido de la pregunta y sostiene que las empresas necesitan ejercer un papel más activo en la formación del capital humano, sobre todo en Venezuela, donde la diáspora ha ocasionado una enorme fuga de talento calificado de alto valor.

Coincide con Carlos Ramírez en la necesidad de adquirir constantemente conocimiento útil y actualizado. Para ello es necesario aprender de quienes tienen habilidades clave y gestionan adecuadamente el cambio actual de tendencias.

Ángel apunta que adaptación, eficiencia en gestión de recursos y capacidad para aprender son habilidades fundamentales para un gerente. Es más, destaca que es indispensable mantener una estrategia personal de adquisición de conocimientos.

«La forma de aprender de hoy es completamente distinta a la de hace treinta años. El problema de hoy no es el acceso al conocimiento, sino la disposición genuina, voluntaria o decidida a aprender las cosas que pueden ser claves para un rol. La manera de identificar esas cosas consiste en preguntarle a otros, reconocer lo que no se sabe», explica el consultor.

Y añade: «El desafío después del lanzamiento de la inteligencia artificial es que esta herramienta maneja volúmenes de información incalculables y hay que saber usarla. Lo importante es tener claridad, disciplina y organización para explorar, saciar esa curiosidad sin miedo o con ganas de cometer errores para aprender más rápidamente. Perder la curiosidad es letal».

Aprender orgánicamente y con sistema es la mejor manera de adaptarse a los cambios, por lo que el concepto de humildad bien entendida aparece en el debate. Melissa Marchand señala sin rodeos que nadie llega a un cargo gerencial con el conocimiento completo de lo que va a hacer; es decir, «con un software programado completo». A su juicio, la habilidad clave —y coincide con Ángel— es la habilidad para aprender; pero, para que ese proceso sea eficiente, es necesario un autoconocimiento sincero.

«Hay que buscar a la gente que sabe», insiste Marchand. Muchas empresas emplean modelos de mentoría para no perder conocimiento acumulado, bien por salida de recurso humano o por falta de sistematización en la organización. Sin embargo, Rubén Ángel señala que en Venezuela las empresas han renunciado a la función de capacitar y la han descargado en los colaboradores, lo que ocasiona fallas y errores evitables. En este punto, Carlos Ramírez insiste en su visión de la gerencia contemporánea: «Las habilidades técnicas y profesionales siguen siendo necesarias, pero no son suficientes».

Gerente multiculturales

La gerencia se ha hecho más compleja por diversas razones. Por ejemplo, la integración que produce la tecnología es un problema creciente. Los líderes necesitan entender las diferencias culturales y asumirlas como un elemento fundamental en la construcción de relaciones.

La gestión de la autoridad subyace al intercambio de los expertos. El manejo de la competencia, la comprensión de la empresa en su entorno, las relaciones sociales, los impactos ambientales: todos son asuntos complejos que deben entenderse. La complejidad, sin duda, está a la orden del día. Gestionarla con las herramientas adecuadas es la habilidad fundamental. ■

ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS: EXPERIENCIA Y RELEVANCIA EN AMÉRICA LATINA

Las asociaciones público-privadas ofrecen un esquema de colaboración para ayudar a cerrar las brechas de inversión. El objetivo es promover el crecimiento en países con economías emergentes. Varias experiencias muestran que en América Latina su relevancia sigue vigente.

Sandy Gómez, José David Acuña y Ricardo Domínguez

AMÉRICA LATINA debería invertir el equivalente a un tres por ciento de su producto interno bruto anual todos los años hasta 2030 para expandir y mantener la infraestructura que le permitirá cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo.¹ En este sentido, el sector público latinoamericano cuenta con las asociaciones público-privadas como un mecanismo para alinear incentivos y canalizar recursos del sector privado hacia esta ambiciosa misión.

No existe un consenso extenso sobre qué son las asociaciones público-privadas (APP), pero la banca de desarrollo se ha encargado de promover la investigación y construir un marco de referencia para plantear algunas definiciones. Por ejemplo, el Banco Mundial define la APP como «un acuerdo entre el sector público y el sector privado en el que parte de los servicios o labores que son responsabilidad del sector público es suministrada por el sector privado bajo un claro acuerdo de objetivos compartidos para el abastecimiento del servicio público o de la infraestructura pública».²

Se reconoce internacionalmente que las APP son empresas que integran los recursos, habilidades y conocimientos del sector privado para proveer servicios públicos e infraestructura, con la intención de distribuir los riesgos y beneficios de manera más eficiente entre ambos sectores. Un trabajo de investigación del BID resalta el hecho de que las APP son contratos a largo plazo en los que la parte privada asume un riesgo importante y la responsabilidad de la gestión y recibe una remuneración vinculada al desempeño.³ El término APP hace referencia a una gama amplia de acuerdos contractuales que puede incluir diseño, construcción, financiamiento, operación, mantenimiento, rehabilitación y gerencia de un determinado proyecto de infraestructura. Lo más común es que en un contrato de APP el sector privado sea responsable del financiamiento, el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de un proyecto, mientras que el sector público se encarga de proporcionar apoyo regulatorio y financiero.

Sandy Gómez, socia Arca Análisis Económico y profesora invitada del IESE.
José David Acuña, asociado senior de investigación en Arca Análisis Económico.
Ricardo Domínguez, estudiante de Economía, IE Business School.



Bepart64 / PIXABAY

La gestión y la puesta en marcha de proyectos de infraestructura pueden ofrecer múltiples beneficios. Ahora bien, las APP enfrentan desafíos para su implementación por la complejidad de los contratos y la necesidad de una regulación efectiva. Por esta razón, el éxito de una APP depende de varios factores clave como la capacidad institucional del sector público, la transparencia y la eficiencia de los procesos de licitación, así como la claridad en la distribución de roles y responsabilidades. También son esenciales la evaluación y

el seguimiento rigurosos de los proyectos para asegurar que este método sea el más adecuado.

Infrascopio: una forma de calificar y jerarquizar el progreso de las APP

En el año 2009, The Economist Intelligence Unit y el BID lanzaron el Infrascopio: una herramienta para evaluar la capacidad de los países de América Latina y el Caribe de llevar a cabo asociaciones público-privadas exitosas de infraestructura

Lo más común es que en un contrato de asociación público-privada el sector privado sea responsable del financiamiento, el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de un proyecto, mientras que el sector público se encarga de proporcionar apoyo regulatorio y financiero.

Categorías de países según el progreso de sus APP 2021-2022

Categoría y puntuación	Descripción de los países
Desarrollados-líderes: 70 o más	Países con instituciones sólidas y experiencia probada para implementar APP de infraestructura, así como atraer capital local y extranjero para financiar los proyectos: Brasil y Chile.
Desarrollados-alto desempeño: entre 60 y 70	Países con mercados de APP productivos, fortalecidos por legislación reciente, y elegibles para recibir asistencia financiera. Pueden mejorar sus prácticas en preparación, sostenibilidad y evaluación de proyectos: Uruguay, Colombia, Perú, Panamá y Costa Rica.
Emergentes-mercados en crecimiento: entre 50 y 60	Países con prácticas poco consistentes, que al ser evaluados obtienen resultados dispersos: El Salvador, República Dominicana, Guatemala, México, Jamaica, Honduras y Paraguay.
Emergentes-nivel medio: entre 30 y 50	Países con experiencias en implementación de APP, pero con características similares a las de otros países con menos experiencia: Ecuador, Argentina, Nicaragua, Guyana y Bahamas.
Nacientes: hasta 30	Países sin experiencia relevante en la implementación de APP y en los que la participación del sector privado no está bien definida: Haití, Trinidad y Tobago, Bolivia, Belice, Barbados, Venezuela y Surinam.

Fuente: Suárez Alemán, A. (2022). *Presentación Principales Resultados Infrascopio 2021/22*. Ventanilla Única APP Grupo BID. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://grupoapps.org/wp-content/uploads/2022/12/Infrascopio-2021-2022-Ancor-Suarez.pdf>

y servicios. En su más reciente actualización, correspondiente al periodo 2021-2022, el Infrascopio analiza el desempeño de 26 países, mediante el resultado del promedio ponderado en cinco áreas clave para el adecuado funcionamiento de una APP: regulaciones e instituciones, preparación y sostenibilidad del proyecto, financiamiento, gestión de riesgos y seguimiento del contrato, evaluación de desempeño e impactos.

Un estudio reciente del BID encontró que la mayoría de los proyectos en Brasil, Chile, Colombia y Perú se orientan a los siguientes segmentos: transporte y movilidad (40,5 por ciento), agua y saneamiento (16,5), urbanización, vivienda y edificación (9,5), energía y minas (7,3), educación (5,3) y salud (4,3).⁴ La naturaleza de estos proyectos corresponde a bienes y servicios que, en principio, no son rentables para el sector privado, por la gran inversión requerida y su naturaleza no excluyente. Por lo tanto, estos proyectos son viables únicamente con la intervención del Estado y, gracias a las APP, son sostenibles a largo plazo. Esto no quiere decir que no haya proyectos apetecibles para el sector privado, pero requieren participación del Estado para su consecución. En países con gran presencia gubernamental, las APP constituyen un elemento catalizador de eficacia y eficiencia.

En Venezuela, los casos registrados de APP son muy escasos. Sin embargo, se destacan seis propuestas en el ámbito de la construcción de infraestructura pública:⁵

1. Ampliación del acueducto Luisa Cáceres de Arismendi, segunda etapa (estados Sucre y Nueva Esparta), presentado por José Miguel Divasson.

2. Ampliación y desarrollo del aeropuerto internacional de Higuerote (estado Miranda), presentado por María Barreiro y Guillermo Bonilla.
3. Puerto de aguas profundas de Manicuare (estado Sucre), presentado por Eduardo Valera.
4. Estación de transferencia Caracas, presentada por José Miguel Divasson.
5. Avenida perimetral Norte, tramo El Limón-La Encrucijada (Maracay, estado Aragua), presentado por Daniel Quintini.
6. Sistema vial expreso región Lago de Valencia, tramo sur perimetral este de Valencia (estado Carabobo), presentado por Daniel Quintini.

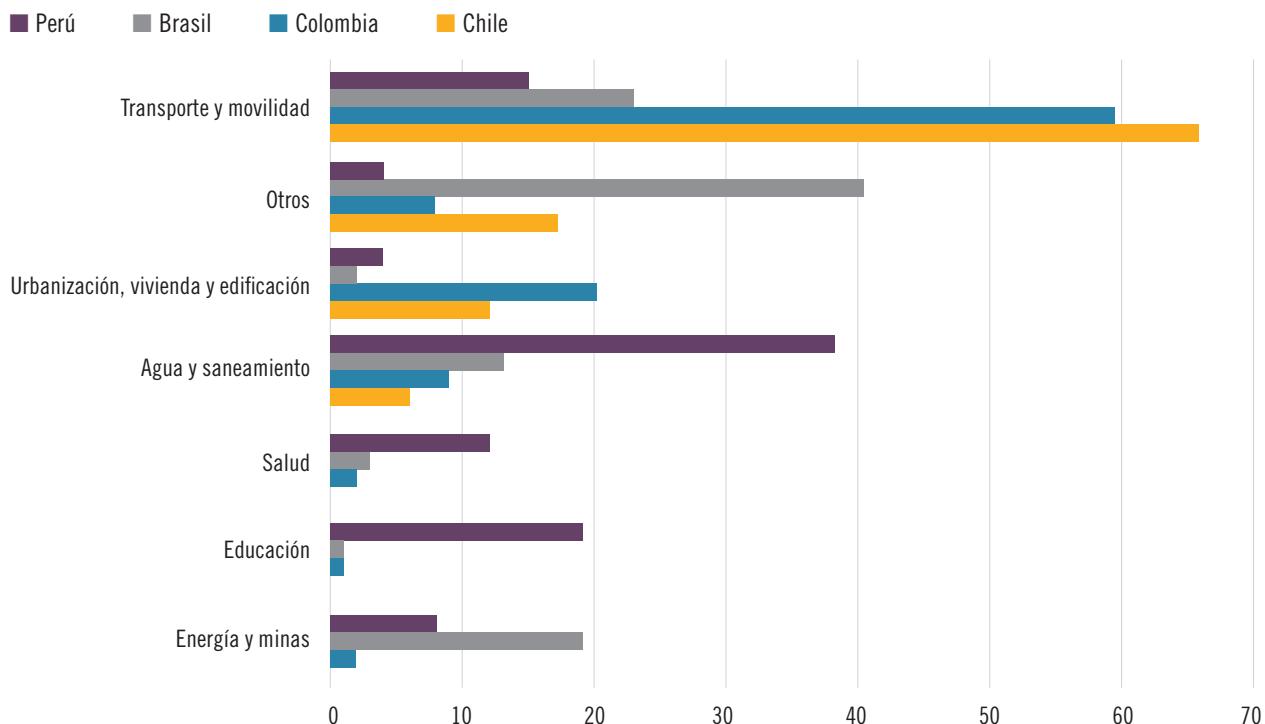
Este tipo de proyectos podrían ser viables si se crea un mecanismo de promoción de iniciativas privada como los que existen en Chile y Perú,⁶ que permiten al sector privado presentar o sugerir los proyectos que deberían impulsarse bajo la figura de una APP (conocidos también como propuestas no solicitadas, PNS, pues no surgen de una convocatoria o licitación pública).

Posibilidades para las APP en Venezuela

El marco legal para las APP en Venezuela presenta normativas que permiten su uso en diferentes sectores de la infraestructura pública, tales como servicios viales, ferroviarios, portuarios, aeroportuarios, de saneamiento ambiental y de abastecimiento de agua. La viabilidad jurídica de las APP la sostienen diferentes instrumentos normativos nacionales, como la Constitución, la

Venezuela no posee un lineamiento **legal**
que facilite la implementación de asociaciones
público-privadas.

Distribución de proyectos por áreas en los países con mayor progreso en APP (porcentajes)



Notas: 1) Transporte y movilidad incluye carreteras, transporte masivo, puertos y aeropuertos; 2) Otros incluye atención ciudadana, cultura, defensa, estacionamientos, logística, medio ambiente, predios públicos, residuos sólidos, sistema de prisiones y tecnología; 3) En Brasil, el rubro energía y minas incluye proyectos de alumbrado público.

Fuente: Suárez Alemán, A. y Domínguez, E. (2024). *Evidencia regional en el uso del mecanismo de iniciativas privadas para el desarrollo de infraestructura y mejores prácticas internacionales: una revisión de la experiencia de Brasil, Chile, Colombia y Perú, y recomendaciones de política a partir de mejores prácticas internacionales*. Monografía del BID, No. 1200. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Evidencia-regional-en-el-uso-del-mecanismo-de-iniciativas-privadas-para-el-desarrollo-de-infraestructura-y-mejores-practicas-internacionales-una-revision-de-la-experiencia-de-Brasil-Chile-Colombia-y-Peru-y-recomendaciones-de-politica.pdf>

Ley de Transporte Terrestre, la Ley General de Puertos, la Ley de Aeronáutica Civil, la Ley Orgánica de Agua Potable y de los Servicios de Saneamiento, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal y la Ley Orgánica del Ambiente.

Estos instrumentos normativos, en conjunto con la Ley Orgánica sobre Promoción de la Inversión Privada bajo el Régimen de Concesiones y la Ley de Contrataciones Públicas, actúan como reguladores del procedimiento de selección de contratistas y concesionarios del Estado, pues definen los modelos de contratos de concesión y de empresas mixtas para la colaboración público-privada. Ahora bien, Venezuela no posee un lineamiento legal que facilite la implementación de las APP, reduzca las barreras de entrada para el sector privado, resuelva los desafíos políticos y, en definitiva, permita la coordinación y los acuerdos entre niveles de gobierno con competencias concurrentes o compartidas entre diferentes sectores. Es necesario diseñar normativas y mecanismos de control que faciliten la coordinación entre las partes.

La experiencia y el avance registrados en América Latina proveen un marco de referencia, con múltiples ejemplos y casos de estudio que pueden guiar el diseño de estrategias y políticas públicas para atender cada uno de los retos que surjan. Para Venezuela y todos los países que están en la categoría «naciente» del Infrascopio, estos ejemplos son una gran oportunidad para agilizar y modernizar sus marcos regulatorios, de manera de ofrecer a sus mercados internos la posibilidad

de acceder a bienes y servicios públicos que mejoren la competitividad y la calidad de vida de las personas.

NOTAS

- 1 Brichetti, J. P., Mastronardi, L., Rivas, M. E., Serebrisky, T. y Solís, B. (2021). *La brecha de infraestructura en América Latina y el Caribe: Estimación de las necesidades de inversión hasta 2030 para progresar hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Monografía del BID, No. 962. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003759>.
- 2 Banco Mundial (2021). ¿Qué son las asociaciones público-privadas? <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/que-son-las-asociaciones-publico-privadas>.
- 3 Bonifaz, J. L. y Fasanando, A. (2021). *Asociaciones público-privadas versus obra pública: una comparación para el caso de redes viales en Perú y la región*. Monografía del BID, No. 922. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003181>.
- 4 Suárez Alemán, A. y Domínguez, E. (2024). *Evidencia regional en el uso del mecanismo de iniciativas privadas para el desarrollo de infraestructura y mejores prácticas internacionales: una revisión de la experiencia de Brasil, Chile, Colombia y Perú, y recomendaciones de política a partir de mejores prácticas internacionales*. Monografía del BID, No. 1200. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Evidencia-regional-en-el-uso-del-mecanismo-de-iniciativas-privadas-para-el-desarrollo-de-infraestructura-y-mejores-practicas-internacionales-una-revision-de-la-experiencia-de-Brasil-Chile-Colombia-y-Peru-y-recomendaciones-de-politica.pdf>.
- 5 Rivas, R. (2020). *Las Asociaciones Público-Privadas (APP) para la construcción de la infraestructura pública en Venezuela: oportunidades y desafíos para la Venezuela 2020*. Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (Cavecon). https://cavecon.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/APP_Venezuela_Oportunidad_Desafio_CAVECON_RRIVAS_OCT_2020_RR13_1.pdf.
- 6 Suárez Alemán y Domínguez (2024).

CUANDO LOS EMIGRADOS REGRESAN: LA NECESIDAD DE UNA POLÍTICA DE DIÁSPORA EN VENEZUELA

De los casi ocho millones de venezolanos que emigraron, unos 300.000 han regresado. Se espera que esta cantidad aumente en el futuro cercano, debido a las precarias condiciones que padecen los venezolanos en sus países de acogida. Ahora es necesaria una política pública para facilitar la reintegración productiva de los retornados.

Víctor Carrillo

EN JUNIO DE 2024 habían emigrado 7,77 millones de venezolanos; de estos, 6,59 millones fueron a países de América Latina, según la Plataforma de Coordinación Interregional para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V).¹ En otras palabras, el 85 por ciento del flujo migratorio venezolano no ha salido de América Latina y se concentra en Colombia (2,86 millones), Perú (1,54 millones), Brasil (568.000) y Chile (532.000).

La situación de estos emigrantes no es alentadora. En 2022, el 66 por ciento poseían un estatus migratorio irregular y solo seis por ciento eran residentes oficiales temporales, según una encuesta del Centro de Migración Mixta, una organización dependiente del Centro Danés para Refugiados que recoge datos y propone políticas para atender los problemas de la emigración en varios continentes.² Otro análisis determinó que el 73 por ciento de los emigrantes venezolanos eran personas con necesidades; es decir, un grupo vulnerable con dificultades para procurar sus necesidades básicas sin el apoyo de alguna organización.³

Los efectos negativos del éxodo migratorio también se observan en Venezuela; específicamente, en la composición de su mercado laboral. Según la base de datos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (Encovi), entre 2014 y 2021 casi el sesenta por ciento de los emigrantes tenían entre 25 y 39 años de edad, una realidad que puede relacionarse con el envejecimiento de la población económicamente activa de Venezuela durante el mismo periodo. En efecto, si se explora la distribución porcentual de la población económicamente activa por grupos etarios entre 2014 y 2021, se observa que en 2014 el grupo entre 25 y 39 años representó el 43 por ciento del total, mientras que el de más de 40 años fue el 34 por ciento. Esta composición se invierte en 2021 a favor del grupo de más de 40 años (44 por ciento), mientras que el de 25 a 39 años disminuyó a 34 por ciento. Para 2021 el 76 por ciento de los venezolanos que abandonaron el país poseía un título académico de educación media (52 por ciento) o universitaria (24 por ciento).

Víctor Carrillo, profesor del IESA.



CANCILLERÍA DE VENEZUELA

En un escenario de crecimiento económico, Venezuela podría tener problemas para conseguir trabajadores jóvenes con las habilidades y calificaciones requeridas por las empresas; en particular, en sectores tales como comercio, servicios y manufactura. Una opción de política pública consiste en facilitar la incorporación al mercado laboral de grupos vulnerables, como las mujeres, los trabajadores informales y los emigrantes retornados. ¿Cuáles políticas son necesarias para reinserir a los que retornan en los sectores productivos venezolanos?

Tendencias y determinantes de la migración de retorno venezolana

El contexto precario de muchos emigrantes venezolanos ha impulsado el fenómeno de la «migración de retorno», definido como la «situación en la que los migrantes regresan a su país de origen, por su propia voluntad, después de un

período significativo de tiempo en el extranjero».⁴ Mucha información sobre la cantidad de retornados venezolanos es anecdótica, debido a la ausencia de estadísticas oficiales consolidadas. No obstante, al cruzar datos del gobierno venezolano y un estudio independiente se pudo calcular que 300.000 personas han regresado desde 2020, menos del cinco por ciento de los migrantes.⁵

El número de retornados es aún pequeño, pero la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran y sus necesidades afectivas pueden disparar futuras olas de retorno. El estudio del Centro de Migración Mixta indica que el 71 por ciento de la muestra abandonó su país de acogida por razones de dificultad extrema: acceso insuficiente a servicios y dificultades para ganarse la vida e integrarse, entre otras.⁶ Los factores emocionales también desempeñan un papel relevante en la decisión de retornar: el 81 por ciento de los encuestados

La creación de censos y bases de datos que segmenten a los migrantes evitará tratar a los retornados como un grupo homogéneo.

declararon intenciones de regresar a Venezuela para reunirse con sus amigos y el 63 por ciento reportó sentir nostalgia por el hogar.

En la última década las investigaciones han reportado que el deseo de restablecer vínculos familiares es uno de los principales determinantes del regreso. Un estudio cualitativo con ochenta entrevistas semiestructuradas a retornados turcos concluyó que «factores personales, familiares, emocionales y culturales habían influido mucho más en su decisión de regresar que los motivos profesionales o económicos».⁷ Otro estudio cualitativo que analizó el éxodo de mexicanos hacia Estados Unidos ilustró este punto con el término «duelo migratorio»: una forma de explicar cómo el dolor, la tristeza y la rabia impulsan la decisión de regresar, a lo que sigue un enorme sentimiento de satisfacción al volver.⁸

La discriminación y las dificultades financieras que experimentan los emigrantes en el país de acogida también determinan el retorno. Un estudio cualitativo sobre emigrantes que regresaron a Venezuela indica que la falta de opciones para una vida digna, la insuficiencia de recursos para sostener el hogar y la xenofobia motivaron el retorno de los entrevistados.⁹

Pese al modesto volumen de migrantes que ha regresado a Venezuela (cantidad que posiblemente sea mayor debido al subregistro de las estadísticas oficiales) puede preverse un aumento gradual de retornados en los próximos años. De ser así, el país debe prepararse para reinsertarlos en la economía nacional.

Más allá de las sobradas justificaciones éticas del diseño de políticas para un segmento de la población que puede encontrarse desarraigado y, por lo tanto, en condiciones de vulnerabilidad, las políticas de retorno migratorio producen beneficios instrumentales para la sociedad de origen. Por ejemplo, una investigación cuantitativa del año 2015 reportó que un tercio de los retornados marroquíes crearon empresas y proyectos productivos en su país.¹⁰ Otro estudio de 2016 mostró el efecto de los migrantes en el mejoramiento del desempeño de las empresas,¹¹ algo que se ha explicado mediante el argumento de que quienes retornan transfieren conocimientos y prácticas adquiridas en el extranjero.¹²

Una agenda de políticas para la migración de retorno venezolana

Pese a sus efectos positivos, en términos generales la migración de retorno puede enfrentar un difícil proceso de reintegración a la cultura, las dinámicas familiares y los mercados laborales. Una política de regreso migratorio es algo más que facilitar medios de transporte hacia el país de origen o recibir a los deportados. Se requiere un conjunto de políticas integrales.

La migración de retorno es un regreso voluntario. Esto diferencia a las políticas de retorno de las deportaciones realizadas por los países de acogida. Facilitar los medios de transporte hacia el país de origen a las personas que incumplen las regulaciones de los países receptores no es una política de retorno migratorio. Por el contrario, el regreso de migrantes requiere el diseño de una intervención deliberada, impulsada por los encargados de formular políticas en las naciones de origen. A esto se le ha llamado «política de diáspora»¹³ y consta de cinco aspectos:

1. El primer paso para implementar una política de diáspora consiste en identificar los perfiles deseados en la migración de retorno. Estos perfiles deben encajar con las brechas productivas que enfrenta Venezuela en la actualidad. El segmento de emigrantes entre 25 y 39 años de edad, con estudios de educación media, diversificada y universitaria, que laboren en los sectores de manufactura y servicios, ofrece una opción razonable dadas las actuales condiciones del mercado laboral. Una de las implicaciones operativas de perfilar y segmentar a los migrantes es la creación de censos y bases de datos, donde los ejecutores de las políticas puedan encontrar información para elaborar sus estrategias.
2. La creación de censos y bases de datos que segmenten a los migrantes evitará tratar a los retornados como un grupo homogéneo. Una política de diáspora requiere clasificarlos en función de sus atributos y necesidades específicas. Por ejemplo, es importante identificar migrantes que desarrollaron empresas en sus países de

Es necesario incorporar a ONG y empresas privadas en los procesos de identificación, reclutamiento, clasificación y reingreso de los emigrantes.

- acogida, en cuáles sectores económicos y con cuál desempeño financiero. Es pertinente también identificar a quienes trabajaron en la manufactura (un sector venido a menos en Venezuela en la última década). Es lógico que los primeros sean candidatos para programas de asistencia financiera para crear microempresas, mientras que los segundos sean asistidos (con reentrenamiento o dotación de equipos) para su reincorporación a las fábricas.
3. Una política de diáspora reconoce que el gobierno no puede solo. Es necesario incorporar a ONG y empresas privadas en los procesos de identificación, reclutamiento, clasificación y reintegro de los emigrantes. El manejo de la diáspora israelí es un caso de referencia. Israel conformó una «industria de la migración de retorno» en la que participaban «desde filántropos de la diáspora que cofinancian generosamente iniciativas nacionales de repatriación, hasta las empresas biotecnológicas locales que idean proyectos de retorno a pequeña escala»¹⁴. Las empresas privadas de reclutamiento y las organizaciones humanitarias establecidas en el exterior son actores que pueden ayudar a describir las capacidades y necesidades de la diáspora.

Venezuela debe prepararse para dar la bienvenida a su diáspora y aprovechar las capacidades que ha acumulado en el exterior. Los retornados tendrán un papel estelar en la reconstrucción de un país productivo, libre, conciliador y próspero.

4. Una política de diáspora planifica y asiste el reintegro de los retornados a la actividad económica. Los censos y bases de datos constituyen insumos informativos para identificar y aprovechar eficientemente las habilidades y competencias acumuladas por los migrantes en el exterior. La alianza entre gobierno, empresas y ONG debe apoyar su ubicación en sectores económicos, puestos y actividades donde exploten sus capacidades al máximo. En ocasiones, las estrategias de retorno fallan por carecer de planes de reinserción socioeconómica y asistencia técnica. La cultura emprendedora que adquieren los migrantes en sus países de acogida puede potenciarse con el otorgamiento de financiamiento y facilidades para la creación de pymes en sectores económicos prioritarios. Sin embargo, el dinero no siempre es el problema. En Ecuador la reintegración económica la obstaculizaron las trabas burocráticas para formalizar empresas y no la falta de financiamiento.¹⁵
5. La diáspora puede conceptualizarse como un flujo migratorio circular. En muchos casos el retorno al país de origen no es el punto final del migrante. El regreso se concibe como una etapa de un proyecto de vida más amplio que incluye distintas estancias en el país de acogida. A este comportamiento migratorio se le denomina «transnacionalismo»: las personas y las instituciones desarrollan prácticas y contactos regulares que exceden los límites fronterizos de los Estados nacionales.¹⁶ Esta lógica fomenta intercambios sociales, culturales y económicos que benefician a todos los actores. Una buena ilustración de este punto es la manera como los inmigrantes chinos y turcos facilitan vínculos comerciales en los países donde son recibidos. Una política de retorno exitosa reconoce la naturaleza transnacional de las habilidades de las personas y permite (e incluso facilita) desplazamientos internacionales continuos.

Las distintas olas migratorias venezolanas de los últimos años crearon importantes brechas en el mercado laboral del país; en particular, la pérdida de mano de obra joven y educada que puede ser clave en un escenario de despegue económico. Una posible opción de política para el cierre de esta brecha consiste en incorporar a la migración de retorno en sectores productivos. Aunque la cantidad de retornados actuales no parece significativa para este propósito, las condiciones de precariedad que viven los venezolanos en sus países de acogidas hacen factibles mayores flujos migratorios de regreso en el futuro cercano.

Es recomendable implementar una política de diáspora en la que el sector público incorpore a empresas y ONG para: 1) desarrollar sistemas de información que faciliten la clasificación de los migrantes según habilidades y necesidades específicas, 2) implementar programas de reintegración socioeconómica que agilicen los procesos burocráticos y otorguen financiamiento a los retornados con el potencial de crear microempresas o faciliten la incorporación de mano de obra especializada en sectores como manufactura y comercio, y 3) reconocer y fomentar los vínculos transnacionales de los migrantes con sus países de acogidas.

Venezuela debe prepararse para dar la bienvenida a su diáspora y aprovechar las capacidades que ha acumulado en el exterior. Los retornados tendrán un papel estelar en la reconstrucción de un país productivo, libre, conciliador y próspero. ■

NOTAS

- R4V (2024). *Refugiados y migrantes de Venezuela*. Plataforma de Coordinación Interregional para Refugiados y Migrantes de Venezuela. <https://www.r4v.info/es/refugiadosymigrantes>.
- Vicari, D. y Tomasi, S. (2022). *Retornando a Venezuela: motivaciones, expectativas e intenciones*. Mixed Migration Center Briefing Paper. https://mixedmigration.org/wp-content/uploads/2022/12/255_Returning_to_Venezuela_ES.pdf.
- Medina, V. y Carrillo, V. (2023). ¿Están volviendo los venezolanos que emigraron? Entre mitos y datos. *Debates IESA*. <https://www.debatesiesa.com/estan-volviendo-los-venezolanos-que-emigraron-entre-mitos-y-datos>.
- Hamdouch, B. y Wahba, J. (2015). Return migration and entrepreneurship in Morocco. *Middle East Development Journal*, 7(2), 129-148. <https://doi.org/10.1080/17938120.2015.1072696>, p. 423.
- Medina y Carrillo (2023).
- Vicari y Tomasi (2022).
- Sener, M. Y. (2018). Return migration of qualified Turkish migrants from Germany and the US. *Journal of Humanity and Society*, 8(3), 51-72. <https://doi.org/10.12658/M026>, p. 70.
- Chávez-Luna, J., Rivera-Heredia, M. y Salazar-García, M. (2021). La migración de retorno en los adultos mayores de la mixteca oaxaqueña y sus procesos de adaptación psicológica y cultural. *Ra Ximhai*, 17(2), 221-244. <https://doi.org/10.35197/rx.17.02.2021.09.jc>.
- Osorio Alvarez, E. y Phélan, M. (2020). Migración venezolana: retorno en tiempos de pandemia (COVID 19). *Espacio Abierto*, 29(4), 118-138. <https://www.produccioncientificalaiz.org/index.php/espacio/article/view/35064>.
- Hamdouch y Wahba (2015).
- Choudhury, P. (2016). Return migration and geography of innovation in MNEs: a natural experiment of knowledge production by local workers reporting to return migrants. *Journal of Economic Geography*, 16(3), 585-610. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbv025>.
- Hagan, J. y Wassink, J. (2016). New skills, new jobs: return migration, skill transfers, and business formation in Mexico. *Social Problems*, 63(4), 513-533. <https://doi.org/10.1093/socpro/spw021>.
- Sinatti, G. (2019). Return migration, entrepreneurship and development: contrasting the economic growth perspective of Senegal's diaspora policy through a migrant-centred approach. *African Studies*, 78(4), 609-623. <https://doi.org/10.1080/00020184.2018.1555310>.
- Cohen, N. (2021). Israel's return migration industry. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(17), 4100-4117. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2020.1752638>, p. 4.113.
- Lacomba, J. y Cloquell, A. (2017). Migration, productive return and human capital: lessons from the new governmental policy on migration in Ecuador. *International Migration*, 55(2), 109-125. <https://doi.org/10.1111/imig.12314>.
- Ding, Y. (2015). Constructing a theory of individual space: understanding transnational migration through the experience of return Chinese immigrants from Canada in Beijing. *Globalisation, Societies and Education*, 13(2), 260-275. <https://doi.org/10.1080/14767724.2014.934074>.

RESEÑAS EN LÍNEA: LO BUENO, LO MALO Y EL CONTENIDO

Sofía Esqueda H., Daniela Matheus O.,
María Idalina Rodríguez y Roberto Cipriani

Las reseñas en línea han transformado la manera de tomar decisiones para adquirir productos y servicios, aunque algunos las consideran inútiles y deshonestas. Gracias a los avances en minería de textos y procesamiento de lenguaje natural, hoy se pueden extraer con más eficiencia contenidos de las reseñas y utilizarlos para evaluar la experiencia y la satisfacción del cliente.

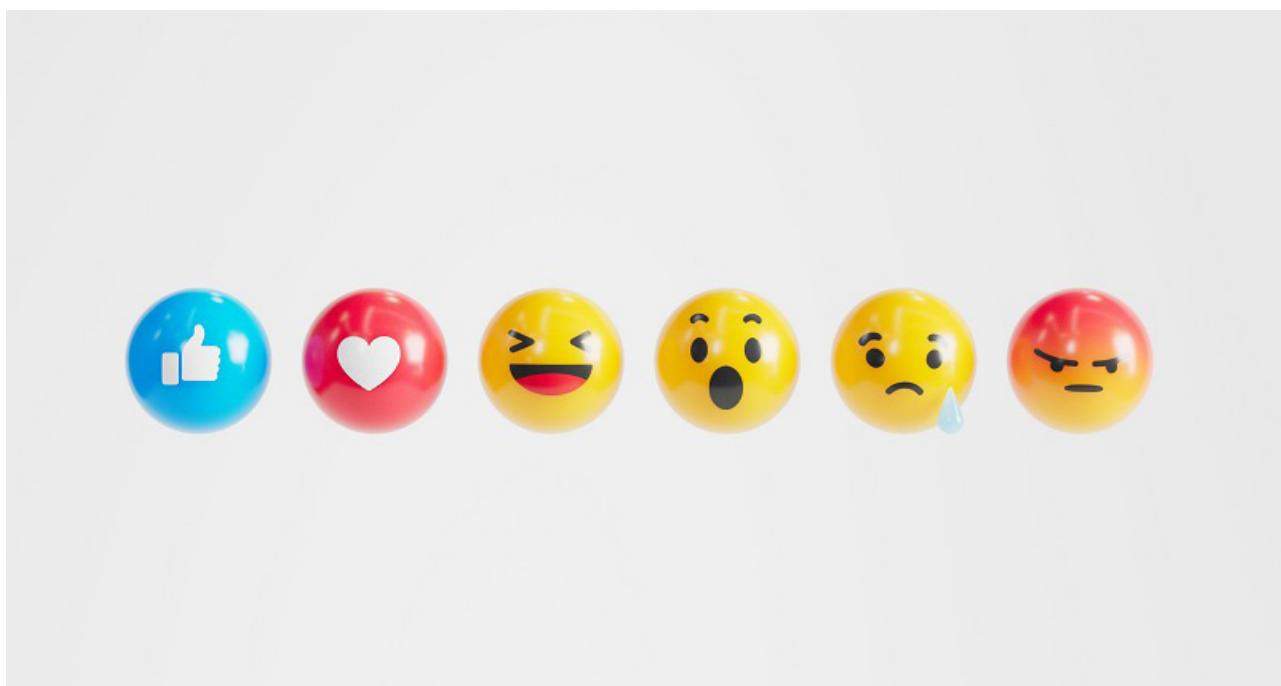
EN LOS CONTENIDOS creados por el usuario se encuentran experiencias de los consumidores, expresiones espontáneas, emociones, calificaciones, críticas, consejos e incluso imágenes que ilustran las historias y situaciones descritas: son el «boca en boca» digital. Las reseñas en línea son un tipo particular de contenidos creados por el usuario que describen contextualmente la experiencia de un consumidor con un producto o servicio,¹ revelan los aspectos destacables de la oferta de una empresa y ofrecen una fuente rica y detallada de lo que dejó una huella positiva o negativa en el cliente. No es sorprendente, entonces, descubrir que agradecer o destacar las bondades del producto o servicio, prevenir o advertir a sus pares, o simplemente informar y difundir acerca de su experiencia sean los incentivos más importantes de los clientes que escriben reseñas.²

Lo bueno

Cada año, cientos de millones de potenciales compradores consultan sitios web y aplicaciones para descubrir ideas para viajes y visitas, e información sobre productos y servicios. En este contexto, los CGU han influido significativamente el consumo.³ «Un tuit, un video, un comentario, la evaluación de un producto en una escala de estrellas, todos ellos constituyen contenido que el usuario ha distribuido durante su interacción en el medio digital».⁴

Las reseñas se han convertido en instrumentos importantes en los procesos de decisión: la mayoría de las personas leen reseñas al momento de iniciar una compra. El 63 por ciento de los consumidores latinoamericanos afirman que su decisión de compra se impulsa luego de leer las reseñas que dejan los clientes, mientras que el 77 por ciento afirman leer entre tres y cuatro reseñas antes de adquirir algo.⁵ Tan popular es su uso que hace algunos años Google acuñó la expresión «momento cero de la verdad» (ZMOT, por sus siglas en inglés) para referirse al instante en el que el consumidor revisa comentarios en línea antes de iniciar una compra.

Sofía Esqueda H., profesora del IESA.
Daniela Matheus O., egresada de la maestría en Administración de Empresas, IESA.
María Idalina Rodríguez, egresada de la maestría en Administración de Empresas, IESA.
Roberto Cipriani, científico de datos en Datatheon.



Planet Volumes / UNSPLASH

Los potenciales compradores confían en las reseñas porque perciben que no tienen un fin comercial y ven a sus creadores como personas íntegras y experimentadas. En consecuencia, los lectores tienden a calificar el contenido de las reseñas de creíble y honesto, útil e imparcial, fácil de obtener y comprender, certero y, en general, una fuente de tranquilidad ante los riesgos asociados a la toma de decisiones.⁶

En un sistema de distribución de información rebosante de demanda y credulidad como este, el «boca en boca» se difunde rápidamente como un incendio forestal. Con un clic, críticas y alabanzas alcanzan audiencias de millones en muy poco tiempo. Por esta razón, cualquier organización con presencia en la red necesita captar, analizar, interpretar y gerenciar la influencia de las reseñas sobre sus productos o servicios en línea.

Lo malo

A pesar de la importancia de las reseñas, declarada por los usuarios de las diferentes plataformas, en los últimos años han surgido señalamientos con respecto a su credibilidad y utilidad. Para algunos han perdido espontaneidad.

Especialmente al inicio del proceso de compra, las empresas se ven tentadas a solicitar reseñas, pero el fin último de las opiniones y los efectos que estas solicitudes tienen sobre el comportamiento de los clientes no han sido ampliamente estudiados. De acuerdo con un estudio realizado en una plataforma europea de reseñas en línea, existen pros y contras de solicitar una reseña. «Solicitar» una reseña tiene el efecto de potenciar de manera desproporcionada las reseñas parcas; es decir, escritas con poca emoción por usuarios que han experimentado experiencias poco relevantes o moderadas. Productos o servicios con promedios altos en sus calificaciones van a tender a la baja, mientras que los que tienen promedios bajos podrían terminar favorecidos. Esto puede ser bueno o malo. En todo caso se podrán beneficiar del volumen o número de reseñas; pero no necesariamente obtienen los resultados que está esperando el negocio, dado que no resultan útiles para las decisiones de sus clientes.

Para otros, las reseñas son pagadas o poseen algún fin comercial, por lo que no son creíbles. La oferta de incentivos, en muchos casos financieros, permite a las empresas aumentar el número de reseñas de sus productos y servicios, pero no siempre son útiles para los usuarios.

Un problema creciente parece ser la abrumadora cantidad de reseñas disponible en las plataformas, lo que combinado con los anticuados filtros de búsqueda y los altos precios y restricciones de uso para su obtención masiva y automatizada, crea condiciones menos que ideales para evaluarlas apropiadamente. Por ejemplo, solo en Tripadvisor, una plataforma especializada en la industria de turismo y restaurantes, se publicaron más de treinta millones de reseñas en 2022.

Otro problema más vinculado con la naturaleza humana es el sesgo de selección, que se manifiesta cuando los usuarios escriben reseñas solo de experiencias muy buenas o muy

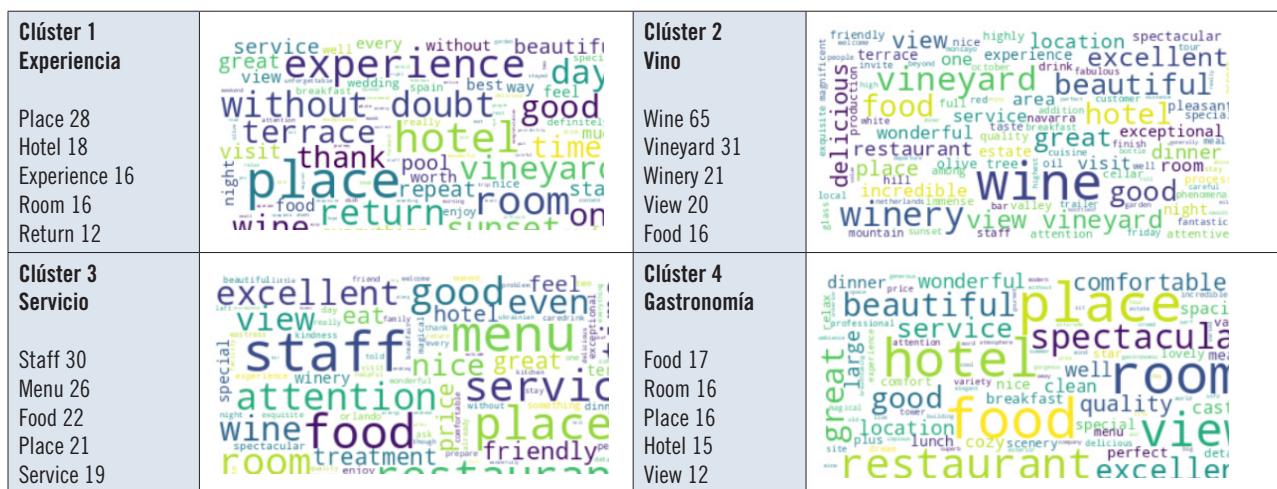
«Solicitar» una reseña tiene el efecto de potenciar de manera desproporcionada las reseñas parcas; es decir, escritas con poca emoción por usuarios que han experimentado experiencias poco relevantes o moderadas.

malas,⁷ lo que indudablemente sesga el abanico de opiniones acerca del producto o servicio. Se ha reportado un sesgo similar en reseñas de nuevos productos durante las etapas tempranas de lanzamiento.⁸

Luego están las peores: las reseñas fraudulentas, escritas por vendedores que dejan opiniones excelentes sobre sus productos pretendiendo ser clientes reales. Lamentablemente, estas pueden arruinar los mejores intentos de las plataformas para construir confianza, sin importar las medidas tomadas por los organismos reguladores y por las mismas plataformas. Estas

Temas extraídos de las reseñas del hotel Pago de Cirsus

(frecuencias de los temas)



Fuente: Matheus, D. y Rodríguez, M. I. (2024). *Estudio de la satisfacción del cliente de lujo en el Hotel Pago de Cirsus en Navarra, España* (Tesis de grado de maestría del IESE).

medidas incluyen, pero no se limitan a, publicar reportes de transparencia, borrar reseñas fraudulentas, validar las visitas a hoteles y la compra de productos por los autores de las reseñas y bloquear a los deshonestos.

No es solo que la información brindada por estas reseñas sea falsa, sino también que esta actividad incrementa la proporción de reseñas positivas. Cuando esto ocurre, los lectores suelen suponer erróneamente que el producto o servicio evaluado es de excelente calidad, o concluir que el sistema es incapaz de diferenciar lo bueno de lo malo.

El contenido

La experiencia y la satisfacción del cliente son dos caras de la misma moneda que permiten evaluar la propuesta y el desempeño de cualquier empresa. Al ser una rica compilación de experiencias y críticas, las reseñas son una fuente gigantesca de información que no debe ni puede ser pasada por alto por las compañías que ofrecen productos y servicios.

La extracción de conocimiento a partir de las reseñas es una práctica poco extendida, pero avances recientes en procesamiento del lenguaje natural (PLN) y técnicas de minería de textos han facilitado la extracción de información valiosa de estos documentos, tales como emociones, semántica y temas, así como también otros aspectos lingüísticos de los textos.⁹

Un estudio realizado en hoteles de lujo en Bali se enfocó en la satisfacción del cliente expresada en comentarios en línea. A partir del contenido de las reseñas se estudiaron los atributos más relevantes señalados por los clientes. «Personal» y «hospitalidad» fueron los aspectos con mayor influencia en la satisfacción del cliente.¹⁰

Un ejemplo de la industria del turismo y hostelería en España

Las plataformas especializadas en recoger opiniones de los usuarios en línea se han erigido como pilares fundamentales en las decisiones de los consumidores. Esto es especialmente cierto en la industria hotelera. Plataformas como TripAdvisor, Booking.com, Expedia y las reseñas de Google sirven, no solo como vitrinas para los servicios de los hoteles, sino también como foros públicos donde se evalúa la calidad y se comparten experiencias vividas.

Al evaluar esta información, un hotel puede obtener una comprensión detallada de cómo los huéspedes perciben sus servicios y cuáles aspectos requieren mejoras, lo que en principio les permite mejorar su competitividad y excelencia en el servicio. Se espera que en los hoteles de lujo los clientes se centren en la búsqueda de originalidad, exclusividad y calidad superior.

Las fuentes de satisfacción del cliente de un hotel se pueden agrupar de la siguiente manera: experiencias tangibles y sensoriales, desempeño del personal, percepción estética y ubicación.¹¹ El trabajo sobre los hoteles boutique en Bali reportó que propuesta de valor, protocolo de salud, servicios intangibles, destino, ubicación y gastronomía son

Un problema creciente parece ser la abrumadora cantidad de reseñas disponible en las plataformas, lo que combinado con los anticuados filtros de búsqueda y los altos precios y restricciones de uso para su obtención masiva y automatizada, crea condiciones menos que ideales para evaluarlas apropiadamente.

los factores relevantes para la satisfacción de los huéspedes.¹² Esta investigación se realizó en una fecha muy próxima a la pandemia, lo que explica la importancia de los protocolos de salud.

Un estudio exploratorio sobre la satisfacción de los clientes del hotel *boutique* Pago de Cirsus (Navarra, España) se basó en 174 opiniones en línea de los huéspedes, publicadas entre el 1 de enero de 2020 y el 30 de enero de 2024 en las plataformas TripAdvisor, Booking.com y Google. La mayoría de las opiniones estaban originalmente en inglés; las de otros idiomas fueron traducidas a este idioma.¹³

Los enfoques cualitativos permiten una exploración exhaustiva de los factores que influyen en la percepción de calidad y la satisfacción, incluidos aspectos subjetivos y emocionales que pueden ser difíciles de captar usando métodos cuantitativos.¹⁴ En Pago de Cirsus se utilizó la información aportada por los usuarios y se aplicaron técnicas de aprendi-

Semáforo

- No todas las reseñas son iguales ni todos los que las escriben lo son.
- Lo bueno: las reseñas son expresiones espontáneas y honestas de los clientes luego de su experiencia con el producto o servicio, que han tenido una influencia decisiva en el proceso de compra. Dada su naturaleza, son una rica fuente de conocimientos, pues recogen una visión actualizada y directa de las experiencias y expectativas de los clientes.
- Lo malo: las empresas hacen un uso limitado de la información recolectada; existen reseñadores pagados, sesgos en las opiniones que se publican (todas son muy buenas o muy malas) y una tendencia a solicitar reseñas al finalizar la compra.
- El contenido: las reseñas permiten estudiar los atributos más relevantes señalados por los clientes que reciben un servicio.

zaje automático (*machine learning*). Estos modelos permiten realizar análisis cualitativos del lenguaje humano utilizando herramientas computacionales.

Las opiniones de los clientes se consolidaron en cuatro grupos que se describen a partir de una nube de palabras. Esta es una manera muy visual de representar la frecuencia de palabras clave: el tamaño de la fuente es proporcional a su frecuencia

Las reseñas fraudulentas pueden arruinar los mejores intentos de las plataformas para construir confianza, sin importar las medidas tomadas por los organismos reguladores y por las mismas plataformas.

de aparición. Los cuatro grupos reportados representan los temas expresados por los visitantes del hotel Pago de Cirsus en sus comentarios. El primer grupo, denominado «Experiencia», hace alusión a la estadía y la ubicación; esto va en línea con lo reportado por otros autores sobre la relevancia de la ubicación, con encantos muy marcados de un hotel *boutique*, dominado por palabras como «lugar», «hotel» y «experiencia».

En el segundo grupo («Vino»), la experiencia en torno al vino domina el tema; las palabras que lo definen son, por supuesto, «vino», «viñedo» y «lugar». Resulta muy relevante la existencia de este tema, dado que la propuesta de valor del hotel boutique Pago de Cirsus es precisamente el vino, pues se presenta como una «bodega con hotel» en su página web.

En el tercer grupo («Servicio»), el tema se relaciona con los elementos del servicio al usuario del hotel. Destacan palabras como «personal», «menú» y «comida». La experiencia gastronómica, claramente destacada en el cuarto tema («Gastronomía»), es tal vez una de las propuestas clave del hotel.

Los resultados muestran la utilidad de las reseñas para conocer la experiencia del cliente en su estadía en el hotel y explorar su satisfacción con los diferentes servicios recibidos. Los usuarios dan especial relevancia a la experiencia, el vino y la ubicación del hotel Pago de Cirsus en Navarra.

El reto

No todas las reseñas son iguales desde el punto de vista de su utilidad para los usuarios, ni todas las personas que comparten su opinión en línea lo son. Esta es una afirmación bien sustentada por los hallazgos de diferentes investigadores.¹⁵ Sin embargo, la crítica se dirige más hacia los diferentes sistemas de reseñas.

Bien manejado, un sistema de reseñas crea valor para compradores y vendedores. Un sistema confiable favorece «ganar»: a los consumidores les da la confianza de adquirir un producto o servicio desconocido, dada su reputación en línea, mientras que para las empresas crea un sistema de re alimentación. Desde la perspectiva de las empresas, la utilidad de analizar las opiniones y comentarios en línea radica en la oportunidad de obtener una visión actualizada y directa de las experiencias y expectativas de los clientes. Este tipo de análisis es invaluable para ajustar estrategias y tomar decisiones informadas.

¿Cuál sigue siendo el reto? Incorporar el contenido creado por los usuarios para la gestión del negocio. En la actualidad, con la aparición y el aumento de las técnicas de inteligencia artificial aplicadas al análisis de datos, tanto en lo que respecta al comportamiento del usuario como a la producción de contenidos creados por el usuario, las empresas podrán predecir el comportamiento del usuario e identificar patrones, lo que será de indiscutible valor para la planificación y el crecimiento del negocio.

NOTAS

- 1 Shin, D. y Darpy, D. (2020). Rating, review and reputation: How to unlock the hidden value of luxury consumers from digital commerce? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1.553-1.561.
- 2 Krishnamurthy, S. y Dou, W. (2008). Note from special issue editors: Advertising with user-generated content: A framework and research agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 1-4.
- 3 Esqueda, S. (2020). Contenido generado por el usuario: Temido por las marcas, adorado por los consumidores. *Debates IESA*. [https://www.debatesiesa.com/contenido-creado-por-el-usuario-temido-por-las-marca...adorado-por-los-consumidores/](https://www.debatesiesa.com/contenido-creado-por-el-usuario-temido-por-las-marca...).
- 4 Krishnamurthy y Dou (2008).
- 5 Presi, C., Saridakis, C. y Hartmans, S. (2014). User-generated content behaviour of the dissatisfied service customer. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1600-1625.
- 6 Esqueda (2020).
- 7 Statista (2024). How many reviews do you typically read before you make a decision to purchase? <https://www.statista.com/statistics/1020836/share-of-shoppers-reading-reviews-before-purchase/>.
- 8 Mir, I. A. y Rehman, K. (2013). Factors affecting consumer attitudes and intentions toward user-generated product content on YouTube. *Management & Marketing*, 8(4), 637-654.
- 9 Donaker, G., Kim, H. y Luca, M. (2019). Designing better online review systems. *Harvard Business Review*, 97(6), 122-129. <https://hbr.org/2019/11/designing-better-online-review-systems>.
- 10 Li, X., y Hitt, L. M. (2008). Self-selection and information role of online product reviews. *Information Systems Research*, 19(4), 456-474.
- 11 Williady, A., Wardhani, H. N. y Kim, H. S. (2022). A study on customer satisfaction in Bali's luxury resort utilizing big data through online review. *Administrative Sciences*, 12(4), 137.
- 12 Lo, A. S. y Yao, S. S. (2019). What makes hotel online reviews credible? An investigation of the roles of reviewer expertise, review rating consistency and review valence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 41-60.
- 13 Ren, L., Qiu, H., Wang, P. y Lin, P. M. (2016). Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 52(9/10), 13-23.
- 14 Williady y otros (2022).
- 15 Matheus, D. y Rodríguez, M. I. (2024). *Estudio de la satisfacción del cliente de lujo en el Hotel Pago de Cirsus en Navarra, España* (Tesis de grado de maestría). Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- 16 Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage.
- 17 Fan, W. (2021). What makes consumer perception of online review helpfulness: Synthesizing the past to guide future research. En T. X. Bui (ed.), *Proceedings of the 54th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 2.738-2.747).

El autopago llegó para quedarse en Venezuela

MARGARET LÓPEZ ■ Periodista especializada en finanzas, tecnología y cambio climático.

Los quioscos de autopago y autoservicio se masificaron en Venezuela entre 2023 y 2024. La apuesta de las empresas va desde equipos sencillos con pantalla táctil y punto de venta hasta etiquetas de radiofrecuencia y reconocimiento automático.

«BIENVENIDO. Por favor, introduce tu número de cédula de identidad». Son las primeras palabras que se escuchan al pararse frente a las cajas de autopago, una tendencia que comenzó a popularizarse en Venezuela en los dos últimos años. Farmacias, supermercados, franquicias de comida rápida, cadenas de ropa importada y cines son algunas de las empresas que ya cuentan con estos equipos de autoservicio y autopago.

«Las empresas buscan mejorar la experiencia y ofrecer una compra más rápida. El perfil del cliente que utiliza estos equipos son personas que no quieren perder tiempo, que combaten las colas y las fricciones con el cajero. En los supermercados, por ejemplo, hablamos de una compra rápida de hasta 15 o 17 productos», explicó Reinaldo Valbuena, profesor del IESA y consultor en innovación.

En Kalea Market, una cadena de supermercados con cuatro tiendas en Valencia y una en Caracas, los consumidores solo pueden pagar por estos módulos de autopago productos con códigos de barra y no los que necesitan que se pesen. «Los usuarios son personas prácticas, modernas y tecnológicas que valoran mucho el tiempo. No todo el mundo tiene la disposición a utilizarlas, porque nuestras cajeras brindan buena atención y hay quienes prefieren el trato personalizado», afirma Natalia Anselmi, gerente de mercadeo de la cadena.

Los clientes venezolanos que utilizan el autopago ganan también una experiencia de compra sin que nadie les pida su clave secreta o les manipule su tarjeta. Las empresas, por su parte, suman innovación a su imagen corporativa, gracias a una inversión más asequible, a diferencia de cuando la tendencia se consolidaba en las cadenas comerciales más grandes del mundo entre 2010 y 2015.

Esta apuesta tecnológica pone a Venezuela a la vanguardia en el sector comercial, justo ahora cuando los dispositivos son más fáciles de usar gracias a las pantallas táctiles. Sin embargo, estos sistemas también implican desafíos.

Equipos tecnológicos más asequibles

Al fondo de la nueva tienda de Zara en el centro comercial Sambil de Chacao, en Caracas, hay una fila de quince cajas de autopago equipadas con lectoras para etiquetas con identificación por radiofrecuencia (Rfid, en inglés). Esta tecnología, que sustituye a las tradicionales alarmas físicas de las prendas, evita los hurtos y, a la vez, agiliza el autopago.

Los compradores apenas necesitan soltar todas las prendas o los productos en el contenedor de la caja. Segundos después, la pantalla del autopago les muestra el detalle de las piezas, sus precios y el monto total que deben cancelar.

Estos equipos de autopago constituyen la mayoría de los módulos disponibles para comprar en la tienda y les ahorra a los clientes tener que escanear códigos. Cuentan con verificadores de billetes para recibir pagos en efectivo con dólares.

La entrada de las cajas de autopago de Zara se hizo en la reinauguración de la tienda en abril de 2024. Zara Venezuela es pionera en el uso de Rfid en el país y ofrece la experiencia de

autopago más sofisticada en la escena venezolana, aunque la historia de la implementación nacional de estas cajas, en realidad, comenzó hace más de una década con distintas experiencias comerciales.

«Cuando asumimos el proyecto, revisamos todos los intentos que se hicieron antes en Venezuela. Nos sirvieron como referencia para entender por qué no funcionó y por qué la gente no compró allí. Muchas veces no era accesible para las personas y el sistema no era fácil de entender», afirma Isaac Fernández, desarrollador de Germinator, quien trabajó en el diseño de la experiencia de usuario de las cajas de autopago de los supermercados Gama.

La familiaridad de los consumidores para interactuar con el sistema mediante pantalla táctil no era el único escollo. Quizás la diferencia más importante era el costo de los equipos. En 2007, instalar un dispositivo completo con pantalla táctil y punto de venta integrado suponía una inversión de entre 5.000 y 7.000 dólares. Eran computadoras industriales pesadas, con programación en lenguaje Java y distintas limitaciones para la adaptación comercial.

Ahora las empresas nacionales tienen la opción de traer desde China los quioscos de autopago más sencillos, con rangos de precios entre 500 y 800 dólares. Otros equipos más sofisticados, que funcionan con sistema Android y ofrecen la posibilidad de una personalización más amplia, pueden llegar a costar entre 1.500 y 3.000 dólares.

No obstante, el aspecto medular es cómo las empresas venezolanas quieren incorporar esta nueva forma de pago y qué experiencia quieren brindar a sus clientes.

«En Germinator no estábamos enfocados en vender un desarrollo [tecnológico] y ya. Queríamos hacer el proceso de extremo a extremo. Entonces nos enfocamos en el diseño de la experiencia del usuario, pero también en el testing y la ejecución del producto final. Una solución personalizada para una caja de autopago es un proceso más exhaustivo, pero que ayuda a entender al cliente y reducir la resistencia al cambio entre el personal», explica Isaac Fernández.

La adopción de los consumidores va en alza

Cines Unidos es de las empresas venezolanas con una de las experiencias más longevas y exitosas en cuanto a autoservicio. Los primeros TicketXpress aparecieron en 2007, pero apenas se limitaban a ofrecer el retiro de las entradas antes de la función.

Las salas del Sambil Barquisimeto fueron las primeras de Cines Unidos en tener quioscos de autopago de tecnología brasileña, que permitían las transacciones de compra de entradas con tarjetas de débito o crédito. Esto ocurrió en 2008, junto con la inauguración del centro comercial en la zona centrooccidental. El reto era el mantenimiento de los equipos, pues eran computadoras industriales, pero también que los cinéfilos se familiarizaran con esta forma de pago.

«No fue fácil. Quizás lo más parecido para los venezolanos, en aquel momento, eran los cajeros automáticos de la banca.



QUIOSCO DE AUTOPAGO EN EL SUPERMERCADO TODO HOGAR (LECHERÍA, ESTADO ANZOÁTEGUI)

Fuimos de las primeras empresas en ofrecer este servicio y las actualizaciones que hicimos estaban orientadas a que la usabilidad fuese lo más sencilla posible y tuviera la menor cantidad de pasos. Después de tantos años, podemos decir que la propuesta de autoservicio es bien acogida», revela Edgar Silva, vicepresidente de Tecnología y Servicios de Cines Unidos.

Comprar una entrada de cine y un combo de cotufas ahora puede hacerse en estos quioscos de autoservicio en menos de diez pantallazos. Por eso, el autopago es hoy el segundo canal de venta para Cines Unidos, solo por detrás de las taquillas tradicionales. La página web y las aplicaciones celulares se encuentran en el tercer lugar de preferencia de sus clientes.

La experiencia de compra fácil y rápida para cualquier consumidor, sin importar su edad o su conocimiento tecnológico, es la clave para que las tasas de uso de estos equipos crezcan en el país. Farmatodo, por ejemplo, fue otras de las empresas venezolanas que le tocó trabajar para afianzar la experiencia de autopago con sus clientes.

«Paga aquí, sin filas con tu celular» era el eslogan de la cadena de farmacias con la primera experiencia lanzada en 2021. Sin embargo, su uso implicaba un largo recorrido que torpedeo la adopción por parte de los consumidores. Se necesitaba descargar una aplicación móvil, escanear los productos con el celular, obtener un código QR y, finalmente, volver con ese código hasta un módulo para efectuar el pago.

El cambio más grande del autopago de Farmatodo se dio en 2023. Su apuesta fue simplificar al escaneo de los productos en pequeñas mesas y brindar también la opción de recargas para las telefónicas y las empresas de televisión satelital para impulsar su uso entre los consumidores. El éxito en la adopción llevó a que hoy las cajas de autopago estén presentes en más de 20 de sus 191 locales en todo el país.

Entre las experiencias fallidas están las cajas de autopago que ferreterías EPA lanzó en 2016 de forma pionera en Venezuela. La experiencia requería la supervisión directa por el personal del EPA y a los clientes se le terminó por hacer más

sencillo pagar en las cajas tradicionales. La falta de uso hizo desaparecer al autopago ferretero en medio de la pandemia.

Los hurtos en las cajas de autopago son el primer desafío global de esta tecnología. Para resolver este problema, en Estados Unidos cadenas de supermercados como Walmart y Costco disminuyeron el número de módulos disponibles en algunas sucursales.

La solución a la venezolana, en el caso de Farmatodo, fue introducir una verificación aleatoria. En algunas ocasiones, un empleado confirma la transacción para que el cliente pueda seguir con la compra. En Gama, el supervisor debe colocar su huella digital en la máquina para avanzar con el proceso.

En Kalea Market, en cambio, ubicaron estratégicamente las cajas de autopago para facilitarle la supervisión al personal. «Hasta ahora no hemos tenido problemas de hurtos, pero en esa área siempre hay algún supervisor de caja atento a que el escaneo de los productos se haga de forma correcta. Nosotros eliminamos hasta el chequeo de la factura a la salida del supermercado, justo para brindar una mejor experiencia», apunta Anselmi.

Kalea Market dispuso dos cajas de autopago en cuatro de sus cinco sucursales. Esta estrategia convierte a Kalea en uno de los supermercados pioneros con esta tecnología en el interior del país, al igual que ocurre con Todo Hogar en Lechería y Bahía Supermarket en La Guaira.

Las franquicias de comida rápida apuntan a más módulos por local. Kentucky Fried Chicken empezó en Caracas en sus sucursales de La Trinidad, Los Cortijos y San Martín con cuatro quioscos de autopago instalados en abril de 2023. Burger King se unió a esta tendencia en sus sedes de Sambil Chacao, Centro Lido y Las Mercedes, en octubre de 2024.

Ambas cadenas de comida rápida agregaron, además, la opción de que los pedidos se hagan por estos módulos de autoservicio, incluso si el pago es en efectivo. Esto obliga a que todos los consumidores tengan que pasar por estos equipos y así se refuerza su uso. Todas estas experiencias dejan claro que el autopago ahora sí llegó para quedarse en Venezuela.

La nostalgia por lo venezolano: una fórmula para franquicias exitosas en Chile

LISSETTE CARDONA ESCOBAR ■ Periodista

Un grupo de venezolanos apuesta en Chile por modelos de negocios ya probados y reconocidos en Venezuela. Sus proyectos han debido adaptarse a la cultura y el entorno chilenos, donde además compiten con empresas de trayectoria internacional.

LA ANJORANZA es un poderoso atractivo para los clientes y se ha convertido en la herramienta principal para lograr el éxito de marcas reconocidas en Venezuela en sus franquicias fuera del país. Ese es el caso de Churromanía Chile que, con 24 de las 120 sucursales que existen en Estados Unidos y América Latina, se alza como una de las favoritas entre los clientes e inversionistas en tierra austral. Chile es el tercer país después de Venezuela y Estados Unidos con más locales operativos de la franquicia.

Ricardo Lugo, uno de los tres socios de RB Investment Group, el *holding* de venezolanos que posee la marca en Chile, narra que desde el comienzo el sentido de pertenencia fue el impulso para desarrollar el negocio: «Todos crecimos con Churromanía. La vimos crecer y la sentimos como propia. Es un recuerdo de nuestra infancia que aprendimos a ver como una fortaleza para el negocio. De los franquiciados, 22 son venezolanos y solo dos son chilenos. Para todos, desarrollar la marca ha generado satisfacción personal».

La adaptación al mercado chileno fue fundamental para lograr abrir las 24 tiendas a lo largo del país en lo que va de sus nueve años de operaciones. El *holding* tuvo una experiencia previa a Churromanía. En 2013 incursionó con catorce tiendas de la franquicia de helados chilena Palettas, que los llevó a conocer las características de consumo al sur del hemisferio, donde las estaciones del año marcan la demanda. «En el caso de los helados se venden más en verano que en invierno —recuerda Lugo—. Con los churros pasa todo lo contrario. Buscamos la franquicia de Churromanía como una alternativa para tener un negocio más plano en lo estacional, sin esos baches en los que vendíamos poco helado pero muchos churros o muchos churros pero poco helado».

La incursión con los churros los llevó a entender a clientes que gustan del postre pero lo consumen en momentos y lugares distintos a la costumbre venezolana. En Chile lo más común es espolvorearlos con azúcar pulverizada, conocida en la región como «azúcar flor», no con azúcar refinada o con salsas de arequipe, leche condensada o chocolate, como en Venezuela, por ejemplo. «El chileno asocia el churro con la playa, donde siempre hay un carrito de churros —explica Lugo—. Dicen que les caen mal después de comerlos, porque los fríen en la mañana y los recalientan durante el día y así pierden muchas propiedades. La propuesta de Churromanía es distinta, porque los churros se hacen al momento».

De las 24 tiendas chilenas, la que más vende está en San Bernardo, comuna (municipio) al sur de Santiago que se ubica en el puesto 14 en densidad poblacional migrante, con unos 8700 extranjeros residentes, según el Servicio Nacional de Migraciones chileno. Allí el número de comensales venezolanos es inferior a diez por ciento.

La competencia

El representante de Churromanía en Chile asegura que existen otros locales similares, pero no los considera competencia. «Tienen otros modelos de negocios y los sirven de manera diferente». Sin embargo, sí considera competencia a las marcas internacionales del segmento postres.

Dunkin Donuts es una de ellas. La cadena figura entre las diez franquicias con más éxito y reconocimiento en el mundo, según la revista *Forbes*. Ricardo Lugo también identifica como competencia a otra tienda de donas conocida mundialmente: Krispy Kreme. «Ellos son competencia directa. La gente elige entre comerse unas donas o unos churros. Difícilmente compren las dos cosas. Ellos tienen más o menos nuestra misma estructura, ofrecen una caja para compartir en una instancia familiar».

La nostalgia por lo venezolano también impulsó la creación de negocios sin respaldo de las marcas originales, que imitan con o sin consentimiento los productos populares de Venezuela y los comercializan en Chile. Los empaques y nombres de las bebidas RikoMalt y El Chichero, fabricadas y comercializadas por Indulac-Parmalat en Venezuela, son objeto de una disputa por plagio desde 2022 con la empresa chilena Dairybrands SPA, propiedad de Juan Alberto Comella Regnault y Ricardo Javier Tepper Riera. La empresa alega que ambas marcas fueron registradas en Chile por ellos, lo que les otorga el derecho de explotar su uso comercial.

También existe el caso de Diazblitos, un jamón untable similar a Diablitos Underwood, fabricado por la empresa venezolana Difresca. Diazblitos usa etiquetas blancas y un diablo rojo con un tridente como emblema, pero intercala una Z en el nombre. Es fabricado por Embutidos Díaz, propiedad del chef zuliano Lewis Díaz, quien se defiende en redes sociales de las acusaciones de copia, alegando que la marca es suya, porque está registrada legalmente en Chile.

Con garantía pero sin leyes especializadas

La franquicia es un modelo de negocio que ofrece una plataforma estable y segura para que los empresarios inviertan con confianza al asociarse con marcas exitosas o ya consolidadas. En el caso de Churromanía en Chile, los franquiciados son emprendedores que invierten sus ahorros y van creciendo con el negocio. También hay empresarios que tienen dos o tres locales de la franquicia incorporadas a sus estructuras de negocios.

Pero se mueven en un mercado que carece de leyes claras para sus operaciones. «Chile está en pañales en el caso de las franquicias, aunque tiene muchas oportunidades en el área. Algunos franquiciados respetan el contrato un par de años y después terminan con la franquicia para continuar en el mismo rubro, desconociendo que los contratos de franquicias son restrictivos alrededor de eso», explica Lugo.



MAXIDONAS, EMPRESA FUNDADA EN 2009 EN SAN CRISTÓBAL (TÁCHIRA), TIENE UNAS CUARENTA TIENDAS EN SEIS PAÍSES (CINCO EN CHILE)

Nicole Pinaud, académica de la Universidad de Chile y autora del estudio «El mercado de las franquicias en Chile», asegura que el sector enfrenta una falta de legislación específica: se delega toda la normativa al Código de Comercio y el Código Civil. Los contratos privados rigen las negociaciones entre franquiciados y franquiciadores desde su introducción en Chile en el año 2000. Sin embargo, las franquicias en el país siguen en auge.

«Al 2023 se lograron identificar 231 marcas que operan en Chile con formato de franquicia, cifra que representa un 148% de crecimiento en el número de marcas respecto de la primera medición de hace 20 años, y un 78% respecto de los últimos 10 años», señala Pinaud.¹

Venezolanos que crean empresas en el hemisferio sur

RB Investment Group, holding que respalda a Churromanía Chile, está integrado por tres socios venezolanos: Ricardo Lugo, Ronney Belisario y Lisette Gautier. El grupo se ha expandido a Uruguay y Perú. Tiene en Chile 16 compañías aparte de Churromanía, algunas también franquicias como la estadounidense Mail Boxes Etc, dedicada al servicio de encomiendas.

«Nuestro fuerte era principalmente la exportación de frutos secos y de productos que se dan en Chile, como avena, que para los chilenos es un producto mayormente de consumo animal, pero para los venezolanos forma parte de la canasta básica de alimentos», recuerda Lugo.

Según datos del Servicio Nacional de Migraciones de Chile, más de 724.000 venezolanos residían en el país a finales de 2023.² El número sigue creciendo y estos venezolanos insisten en sentirse como en casa. Por eso cada vez es mayor la apuesta de los empresarios en Chile por negocios vinculados con Venezuela.

En Chile muchas franquicias de origen venezolano operan en el sector alimentos y basan su gancho comercial en la nostalgia. Un ejemplo de ello es Fritomanía (Casa Vieja)

fundada en 1980 como Empanadas Casa Vieja, en el estado Zulia, con una oferta de comida basada en empanadas, tamaños, patacones y mandocas. Se instaló como franquicia en Chile en 2018 y actualmente posee doce restaurantes en Santiago y Rancagua, al sur del país austral. También opera en Colombia y en el estado de Tennessee (Estados Unidos).

En el segmento de postres está también Maxidonas, empresa fundada en 2009 en San Cristóbal, con una oferta de donas artesanales principalmente. Actualmente tiene unas cuarenta tiendas en seis países. Se instaló en Chile hace cuatro años y tiene cinco tiendas en Santiago. Por su parte, la marca de galletas Chip-a-Cookie es la incursión más reciente de una marca venezolana en Chile. Fue fundada en Venezuela en 1982 y registrada en Chile en 2021. Cuenta con una sucursal en Santiago.

Un modelo probado

Las franquicias son un modelo probado que permite explotar comercialmente una marca reconocida y recibir apoyo continuo para que el producto mantenga su aceptación y calidad. En la mayor parte del mundo, las franquicias son un modelo de negocios de bajo riesgo, porque estandariza los procesos y ahorra el trabajo de ensayo y error que antecede al éxito de toda marca. En Chile, sin embargo, ese riesgo aumenta de bajo a moderado, debido a la ausencia de reglas claras y específicas para este modelo de negocios. 

NOTAS

1 Pinaud, N. (2024). Franquicias en Chile, 20 años: evolución, estructura y desafíos. *Mirada FEN. Revista de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile*, 188. <https://mirada.fen.uchile.cl/articulo/ver/franquicias-en-chile-20-anos-evolucion-estructura-y-desafios>.

2 Instituto Nacional de Estadística (Chile) (2024, 30 de diciembre). *Nueva entrega de estimación de población extranjera 2023*. <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2024/12/30/nueva-entrega-de-estimaci%C3%B3n-de-poblaci%C3%B3n-extranjera-2023>.

Los centros comerciales venezolanos se renuevan para reconquistar a los consumidores

MARGARET LÓPEZ ■ Periodista especializada en finanzas, tecnología y cambio climático.

En Venezuela los centros comerciales se ocupan de atraer grandes marcas internacionales como Zara, pero también de remodelar los baños, instalar nuevos carteles de señalización y vitalizar sus marcas. Además, confeccionan una mayor oferta de entretenimiento y promueven experiencias en sus espacios.

HACE CINCO AÑOS, con la pandemia, los centros comerciales cerraron sus puertas. Cuando las reabrieron se encontraron con el desafío de conquistar, de nuevo, a los consumidores. «Después de la pandemia, la gente entendió el valor de los momentos, y el entretenimiento se volvió un punto central. Hablamos de cafeterías, pero también de canchas de pádel, go karts o parques infantiles (...) Finales de 2023 y todo 2024 marcaron un momento para que los desarrolladores de centros comerciales se abocaran a la infraestructura, a renovar espacios y a mejorar la oferta comercial», afirma Claudia Itriago, presidenta de la Cámara Venezolana de Centros Comerciales (Cavececo), en entrevista para *Debates IEsa*.

Los centros comerciales apostaron por marcas y tiendas que atrajeran más visitantes, pero también por diversificar su oferta de entretenimiento. El esfuerzo incluyó, además, la transformación de los espacios para hacerlos más atractivos.

«Es como si se hubieran dado cuenta de que necesitaban renovar los espacios y actualizar el *look and feel* para invitar a la gente a estar allí. Al final, los centros comerciales lo que quieren es que la gente pase tiempo adentro y que eso se traduzca en diversos tipos de consumo», explica Andrés Guevara, director y fundador de la firma Omnis, especializada en planes de negocio y asesoría comercial.

La decisión de renovar los centros comerciales y una ola de recuperación de la economía venezolana hicieron que los ingresos del sector aumentaran de 6.920 millones de dólares en 2023 a 9.000 millones en 2024, según un estudio hecho en octubre de 2024 por la empresa de investigación de mercados Datanálisis.

El largo camino de la renovación

Los ejemplos de la renovación de los centros comerciales en Caracas son diversos. El Sambil de Chacao, que data de 1998, instaló nuevos carteles de ubicación y renovó por completo sus baños. En su oferta comercial en abril de 2024 sumó a la cadena de ropa Zara. Para los próximos meses están previstas las aperturas de las tiendas Bershka y Pull&Bear, que también pertenecen al grupo español Inditex.

El Centro Ciudad Comercial Tamanaco (CCCT) cambió su logo y lo hizo visible desde la autopista aledaña en abril de 2024. Sus pasillos ahora cuentan con nuevos carteles de señalización, para que los visitantes puedan ubicarse y movilizarse con mayor facilidad. En el Centro Comercial El Recreo hay un nuevo supermercado, mientras que el cercano City Market, en Sabana Grande, creó un amplio espacio para que las compañías de telecomunicaciones instalaran módulos de atención a sus clientes.

Parque Cerro Verde instaló canchas de pádel y organiza ferias de libros. El Centro Comercial Líder aprovechó su terraza para convertirla en una plaza teatral con programación para adultos y niños, aparte de su ciclo de proyección gratuita de películas.

Paseo El Hatillo inauguró una tienda por departamentos y Multiplaza Paraíso añadió una megatienda de artículos para hogar y una papelería. Incluso a comienzos de 2025 se vieron cambios, con la reintroducción de los cines bajo la nueva marca Cinepic en el Centro Comercial Lido, propiedad del Grupo Sambil.

Gabriel Roig, vicepresidente ejecutivo de Invaca Investment Company, aporta su perspectiva estratégica: «Cuando hicimos Tolón y Paseo El Hatillo nuestro interés era tener bancos dentro del centro comercial. Se instalaban en el tercer piso para que la gente lo recorriera y tenía una mezcla de visitantes interesante. Hoy es diferente. El centro comercial es un espacio para fomentar experiencias, para que puedas tener una reunión de trabajo o una reunión social, comer o ir al gimnasio. Por eso, el espacio tiene que ser cómodo y agradable».

El grupo Invaca es propietario de tres centros comerciales (Llano Mall, Paseo El Hatillo y Tolón Fashion Mall), muy diferentes en cuanto a las estrategias para atraer visitantes y los tipos de comercios que ofrecen sus espacios. Lo común a los tres es que la renovación está en la agenda para este 2025.

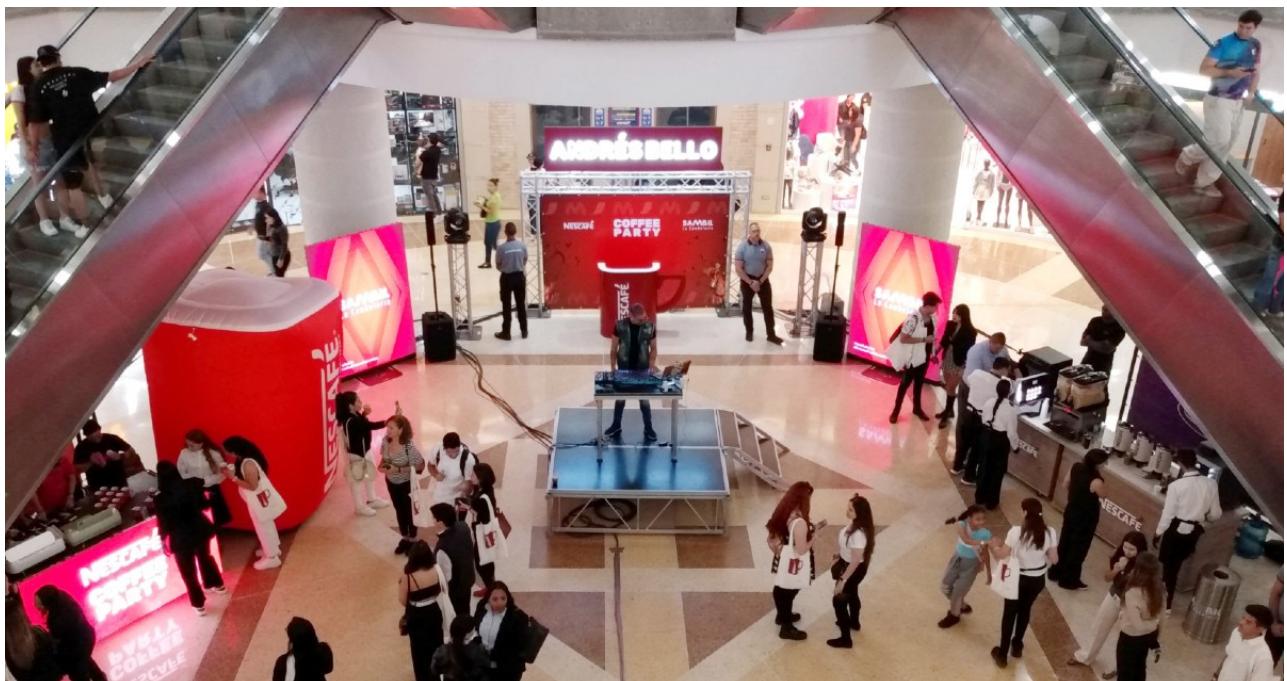
Llano Mall está ubicado en Acarigua y su norte es convertirse en un espacio que mezcle comercios de varios tamaños y atraiga a compradores mediante el uso de redes sociales. Hace dos años Llano Mall incorporó un casino y, ahora, sumó un bingo. En el primer trimestre de 2025, también renovó el espacio del supermercado, de 6.000 metros cuadrados.

La apuesta con Paseo El Hatillo, ubicado en el sureste caraqueño, es brindar más servicios para la comunidad vecina. Por eso, su enfoque es ofrecer una composición mixta de tiendas grandes y locales comerciales que prestan distintos servicios.

En el Tolón Fashion Mall, en Las Mercedes (Caracas) el objetivo es más ambicioso. La meta es incluir una mayor cantidad de tiendas de marcas internacionales para atraer a compradores que buscan una experiencia *top*. La construcción de nuevas torres empresariales cerca del Tolón todavía no se traduce en un mayor tráfico de visitantes, pero es una variable que se considera en los planes a mediano plazo. «Estamos en un proceso de relanzamiento de ambos centros comerciales [Paseo El Hatillo y Tolón]. Es un proceso de renovación de imagen y de reingeniería comercial y vamos a ver, este año, un cambio significativo. Nos sucede lo mismo que a todos los negocios. Tenemos que actualizarnos y adaptarnos a los nuevos tiempos», puntualiza Roig.

El termómetro del comercio formal

El local comercial a pie de calle y en los bulevares es todavía el primer punto de compra en Venezuela, de acuerdo con el estudio realizado por Datanálisis. El segundo lugar de compra preferido es el centro comercial, al punto que ocho de



SAMBIL LA CANDELARIA (CARACAS)

cada diez personas encuestadas revela que visitan estos espacios, en promedio, una vez cada quince días.

Los hombres se convirtieron en los principales compradores en los centros comerciales durante 2023 y 2024. Esta es una novedad, porque en los estudios de Datanálisis (que realiza una investigación anual sobre los centros comerciales en Venezuela contratada por Cavececo) siempre fueron las mujeres quienes gastaron más en los centros comerciales.

La mayoría de las ventas pertenecen a la categoría de alimentos y bebidas. Pero no son ventas en franquicias de comida rápida o la oferta gastronómica de los centros comerciales. «Una cosa es la compra de alimentos y bebidas y otra cosa es

lares que están repletos y en donde las tiendas venden. Pero también hay centros comerciales vacíos, en problemas, que no logran captar el interés de sus consumidores», explica el director de Datanálisis.

Cavececo agrupa a 131 centros comerciales en todo el país y la tasa de desocupación promedio está entre doce y quince por ciento. En el detalle de los datos pueden encontrarse centros comerciales con solo dos por ciento de desocupación de sus locales y otros que llegan hasta cuarenta por ciento, sobre todo en el interior del país.

En un centro comercial con gran tráfico de visitantes como el Sambil La Candelaria, aún se encuentran locales vacíos en sus niveles superiores, desde su inauguración en mayo de 2023. Esto retrata la reducción de la economía venezolana, frente a la década de los años 2000 cuando se construyó y abrió la mayoría de los centros comerciales modernos del país.

En las redes sociales los centros comerciales se utilizan como un termómetro económico. Si se publican imágenes con mucha gente, se habla de crecimiento económico. Mientras que, si se muestran pasillos vacíos, se recuerda la caída de la economía nacional. La realidad es que en el sector de los centros comerciales conviven ambos escenarios con diferencias por ubicación y oferta de tiendas.

«Los centros comerciales son representantes de la formalidad de la economía. Se requiere licencia, se tributa y se está sometido a muchas fiscalizaciones. Los comerciantes que hacen vida dentro de un centro comercial tienen un mayor patrón de formalidad y eso es una diferencia frente a otros comerciantes en el país», afirma Andrés Guevara.

La renovación de los grandes centros comerciales es una estrategia de competitividad, en un sector económico que fue muy golpeado por las regulaciones de precios de los productos en medio de la crisis económica. Su crecimiento fue impulsado por la reciente nueva oferta comercial y la apuesta por el entretenimiento, pero también es cierto que hay muchos centros comerciales en las regiones que no logran salir del ahogo económico.

La mayoría de las ventas pertenecen a la categoría de alimentos y bebidas. Pero no son ventas en franquicias de comida rápida o la oferta gastronómica de los centros comerciales.

sentarse a comer y beber en la feria del centro comercial. Hablamos de cuando una persona entra al supermercado o entra a una cadena de farmacias y se lleva un pan. Hoy eso es más importante que cualquier otra venta de los centros comerciales y eso es porque 48 por ciento del presupuesto familiar del venezolano se gasta en alimentos y bebidas», aclara Luis Vicente León, director de Datanálisis.

A la compra de alimentos y bebidas le siguen el consumo en ferias gastronómicas y restaurantes, y la adquisición de ropa y calzado. El sábado es el día con la mayor cantidad de visitas a estos espacios comerciales y la compra promedio es de 55,90 dólares. Es un monto promedio, porque hay centros comerciales que enfrentan dificultades para atraer a los visitantes y también a nuevos comerciantes.

«El sector de centros comerciales creció, pero no es el mercado anterior que tuvo Venezuela. No a todos los centros comerciales les va bien. Hay centros comerciales espectacu-

Los venezolanos son los extranjeros que más aportan al fisco en Chile

LISSETTE CARDONA ESCOBAR ■ Periodista

La mayoría de los trabajadores formales venezolanos tienen nivel educativo universitario completo, por lo que el promedio de sus sueldos es superior al de los chilenos. El aporte venezolano al fisco del país sureño hasta 2023 era equivalente a 14.000 subsidios habitacionales y a 74.000 aportes a pequeñas empresas.

PAGAN EL IVA, declaran rentas y forman empresas. Esas son las características de la mayor parte de los venezolanos residenciados en Chile desde 2017. De acuerdo con el informe del Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile, en 2024 se destacaron como el grupo de inmigrantes que más cumple sus obligaciones tributarias.

Cerca de 285.000 venezolanos declararon impuestos sobre la renta en el año comercial 2023, detalló el SII en su informe de octubre pasado. Representan el 37 por ciento de los 772.840 extranjeros que viven en Chile y declararon el impuesto a la renta en ese año.

Mariángel Urrieta y Jorge Pérez, un matrimonio venezolano, ilustran la realidad de muchos hogares de connacionales en Chile. Llegaron al país en momentos distintos. Él se aventuró primero hace siete años y, tres años después de establecido, logró que su esposa viajara.

En un comienzo ella empezó a trabajar como manicurista en una peluquería venezolana que cerró intempestivamente. La situación los impulsó a analizar sus opciones. Con sus conocimientos y algunos equipos, Mariángel se dedicó a trabajar en su domicilio, pero no era muy rentable. Jorge, entretanto, tenía dos trabajos: uno como encargado de mantenimiento de piscina y otro como entrenador deportivo. Luego de un tiempo les llegó la oportunidad de un crédito y así reunieron el capital para crear su propia pyme: el salón de belleza Buenamozas.

«Un día me llega una información de un banco que daba créditos personales. Así comenzó la búsqueda de locales por un par de meses. Luego preguntamos a la administradora del centro comercial donde ella había trabajado si nos podía arrendar el local. Ese local está equipado, ya que los dueños anteriores, otros venezolanos, se habían ido y dejaron todo», cuenta Pérez. Así, entre el crédito personal y las tarjetas de crédito hicieron capital suficiente para aventurarse con el salón de belleza ubicado en Macul, al sureste de Santiago.

La carga tributaria y los gastos en general para formar una empresa en Chile son pesados. Se deben pagar patentes, IVA del 19 por ciento, impuesto sobre la renta del 27 por ciento, impuesto a los sueldos, salarios y pensiones, retenciones y pagos provisionales del personal, entre otros, aparte del costo del arriendo, mobiliario, insumos y sueldos del personal. Sin embargo, el matrimonio Pérez Urrieta valora la situación como una inversión positiva.

«Muchos de los migrantes que emprendemos queremos hacer las cosas bien desde el principio, porque tenemos en cuenta que cumpliendo las obligaciones tributarias entregamos el aporte que el gobierno necesita para sustentar las estrategias de crecimiento del país y para financiar los programas sociales como vivienda, educación, salud, seguridad, etc.», explica Pérez.

Inversión positiva

Los inmigrantes gastan y aportan más al fisco chileno de lo que perciben en servicios de salud, educación, transferencias y subsidios. Hasta finales de 2023, el SII reportó que por cada peso que el Estado aportó a la comunidad venezolana, los connacionales pagaron 1,62 pesos en impuestos.

La recaudación del IVA entre la población venezolana fue de 254 millones de dólares, lo que representa el 0,9 por ciento de la recaudación total del IVA de Chile en 2022, último año informado por el Estado chileno. Son cifras del «Estudio de impacto económico de la migración venezolana en Chile: realidad vs. Potencial», presentado en octubre de 2024 por la Organización Internacional para las Migraciones Chile, perteneciente a la ONU, y la Agencia Internacional de Cooperación y Desarrollo Sueca, en conjunto con la Cámara Venezolana de Comercio de Chile (Cavecom) y las Cámaras Venezolanas Empresariales en el Exterior (Cavex).

El informe detalla que los venezolanos residentes en Chile gastaron en ese mismo año 93 millones de dólares en salud y 154 millones en educación. «Si bien el gasto se resume en 247 millones dólares, el saldo entre aportes de la población migrante venezolana residendo en Chile y la inversión del Estado chileno es positivo, lo que da una cifra de 161.859.688 dólares», explica el informe.

El estudio se basó en la aplicación de 535 cuestionarios y 6 entrevistas semiestructuradas con venezolanos en Chile. Además, comparó las respuestas con la información disponible en los organismos del Estado chileno y concluyó que el aporte venezolano hasta 2023 equivale a 14.000 subsidios habitacionales y a 74.000 apoyos económicos a pymes de ese país.

El informe agrega que regularizar a los migrantes que ingresaron a Chile por pasos ilegales podría tener un efecto positivo en la economía del país sureño; especialmente, porque la mayoría cuenta con títulos universitarios en áreas como Administración, Ingeniería, Contabilidad y Docencia. «Los resultados muestran

Por cada peso que el Estado chileno aportó a la comunidad venezolana, los connacionales pagaron 1,62 pesos en impuestos.

que el impacto fiscal potencial alcanzaría la suma de 510.1 millones de dólares, lo que representa el 1,12 por ciento del total de la recaudación fiscal en Chile del año 2022», detalla el informe.

El informe «Aportes de la migración al desarrollo económico: contribuciones, oportunidades y propuestas», elaborado por el Centro de Políticas Migratorias y Espacio Público en 2024, señala que la población migrante aporta ingresos al Estado chileno por concepto de pago de trámites a extranjería. En el año



Gran Torre Costanera (Santiago de Chile). XIMENA NAHMIA / UNSPLASH

2022 la recaudación fue de 4.785 millones de pesos, según datos difundidos por la Tesorería General de la República de ese país.

Buenos trabajadores y creadores de empleo

Hasta noviembre de 2023 se contaban más de 7,7 millones de venezolanos en el mundo, de los cuales 444.000 residen en Chile.

Entre 2017 y 2023, los migrantes venezolanos crearon unos 863.000 nuevos empleos: 144 nuevos puestos de trabajo por día, según la oficina chilena de la Organización Internacional para las Migraciones de la ONU. Varios de esos nuevos empleos fueron para personas chilenas.

El salón de belleza Buenamozas, de la pareja venezolana Pérez Urrieta, es un ejemplo de ello. Cuentan entre su personal no solo a connacionales, sino también a otras nacionalidades en año y medio de actividades.

«A pesar de que el salón no es muy conocido y todavía cuesta que los clientes y clientas confíen, se ha ido ganando un puesto en su corazón, ya que no es un simple salón. Es un espacio donde las clientas se desconectan del mundo y pasan un día diferente. El ambiente es único y muy agradable. Nuestro personal está conformado por venezolanas, colombianas y chilenas, siendo así un lugar sin discriminación y multicultural», apunta Urrieta.

La Red de Observatorios Laborales del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile informó en diciembre de 2024 que 973.450 extranjeros tenían empleo formal en el ese país, de los cuales el 44,3 por ciento eran venezolanos, seguidos por peruanos (17,8), colombianos (11,9), bolivianos (6,7) y haitianos (5,6). Un 24,4 por ciento de los inmigrantes en Chile (237.067 personas) trabajan en comercio,

Cifras reveladoras

- 772.840 extranjeros declararon impuestos en la Operación Renta 2024: 285.000 (37 por ciento) eran venezolanos.
- 409,7 millones de dólares ingresaron por la vía fiscal a Chile gracias a la migración venezolana.
- El 44,3 por ciento de los trabajadores formales extranjeros en Chile son venezolanos.

seguido por servicios sociales y personales (20 por ciento), hoteles y restaurantes (11,3) industria manufacturera (9,4) y construcción (8,5), reveló la organización.

La Encuesta Casen 2023, llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, mostró que debido al nivel educativo de los venezolanos el promedio de sus sueldos mensuales era superior al de los chilenos: 955.000 pesos contra 746.000. Los venezolanos en Chile desempeñan actividades principalmente en comercio (un 20,9 por ciento), alojamiento y servicios de comida (15,6) e industria manufacturera (13,4).

El informe, titulado «Aportes de la migración al desarrollo económico: contribuciones, oportunidades y propuestas» reveló que las empresas creadas por extranjeros en Chile pasaron del 3,4 por ciento en 2013 al 12,5 por ciento en 2021. Para 2023 existían 17.212 empresas individuales de responsabilidad limitada cuyo titular era de nacionalidad extranjera e iniciaron actividades 17.657 empresas que tenían al menos un socio extranjero. 

reseña



SEIS GERENTES VENEZOLANOS EN TIEMPOS DESAFIANTES

Frank Briceño Fortique, Ramón Piñango, Jean-Yves Simon, Alejandro E. Cáceres y Virgilio Armas: *Conversaciones con gerentes en acción: seis líderes al frente de organizaciones venezolanas en tiempos complejos*. Ediciones IESA, 2024.

OLGA BRAVO, *country manager* Venezuela de Synapsys Global
y profesora invitada del IESA.

El libro *Conversaciones con gerentes en acción* —producto del programa Gerencia hecha en Venezuela, del IESA— recopila seis entrevistas en profundidad con líderes que gestionan organizaciones de diversa índole, desde empresas privadas hasta organizaciones sin fines de lucro.

La selección de los entrevistados refleja la diversidad del tejido empresarial venezolano. Natalia Caamaño construyó una larga trayectoria en Tiendas Beco, una empresa familiar del sector de ventas al detal, y actualmente dirige Beconsult, compañía que ofrece servicios de tecnología, contabilidad y asuntos legales a las empresas del mismo grupo familiar. Bernardo Guinand comparte su experiencia al frente de organizaciones sin fines de lucro, primero en el Centro de Salud Santa Inés (adscrito a la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas) y, posteriormente, en la Fundación Impronta, fundada por Guinand y dedicada a la promoción de la educación y el deporte en comunidades vulnerables. Mariadela Larrazábal, presidenta de Daycohost —una de las empresas de servicios tecnológicos más importantes de Venezuela—, relata los retos de competir en un mercado global y adaptarse a las necesidades tecnológicas de sus clientes.

Amaru Liendo, gerente general de S. C. Johnson de Venezuela y Ecuador, ofrece la perspectiva de una multinacional y comparte su visión sobre la responsabilidad social empresarial y la importancia de trascender el logro de los objetivos económicos para producir, además, un impacto positivo en la comunidad. Eduardo Méndez, director ejecutivo del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, relata los desafíos de gestionar una organización cultural de gran envergadura en un contexto de recursos

Seis gerentes venezolanos ofrecen sus vivencias, aciertos y aprendizajes en un entorno marcado por crisis económica, inestabilidad política y emigración masiva. Resiliencia, adaptación, creatividad e innovación les han permitido mantener a flote sus organizaciones.

limitados. Silio Romero, director general de Alfonzo Rivas & Cía. —la empresa detrás de la emblemática Maizina Americana—, comparte su experiencia al frente de una compañía centenaria que se ha modernizado y expandido para adaptarse a los nuevos tiempos.

El hilo conductor de las entrevistas es la indagación de las estrategias y los medios usados por estos líderes para enfrentar los retos de la gerencia en un entorno complicado. Durante estas conversaciones se exploraron temas como la formación y el desarrollo del talento, la motivación del personal en tiempos de crisis, las estrategias de financiamiento y control de costos, el afrontamiento de la incertidumbre y la complejidad, la toma de decisiones con información limitada, la transformación digital y tecnológica, y la importancia de un liderazgo responsable que asume su papel en los tiempos actuales.

La gestión del talento emerge como un tema central en las entrevistas, particularmente en un contexto de emigración masiva de profesionales. Natalia Caamaño (p. 30) destaca la necesidad de acelerar el desarrollo del talento joven ante la falta de profesionales experimentados.

La agilidad y la capacidad de adaptación frente a la incertidumbre y la complejidad del entorno constituyen otro desafío clave para la gerencia actual. Mariadela Larrazábal (p. 51) señala la importancia de facultar al equipo de trabajo para que tome decisiones con información limitada y maneje la incertidumbre como parte del día a día, mientras que Silio Romero (p. 94) destaca la claridad de propósito, la agilidad y la autonomía de su equipo como factores clave para sortear la crisis.

El financiamiento y el control de costos son temas recurrentes en las entrevistas, particularmente en el caso de las organizaciones sin fines de lucro. Bernardo Guinand (p. 36) resalta la importancia de recaudar fondos y promover la creación de riqueza en el país, para que las empresas y las personas puedan apoyar causas como la suya. Eduardo Méndez (p. 84), por su parte, describe los esfuerzos de El Sistema para diversificar sus fuentes de financiamiento y desarrollar estrategias de autogestión ante la reducción de los recursos recibidos.

Además de presentar retos y dificultades *Conversaciones con gerentes en acción* explora las estrategias que han desarrollado estos líderes para alcanzar el éxito en sus organizaciones. Se encuentran ejemplos de innovación en la gestión del talento, como la formación de líderes jóvenes, el desarrollo de programas de mentoría y asesoría (*coaching*), y la creación de culturas organizacionales que fomentan la autonomía, la creatividad y el trabajo en equipo. También se destacan ejemplos de resiliencia y capacidad de adaptación ante la crisis, como la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, la diversificación de productos y mercados, y la optimización de procesos para mejorar la eficiencia y reducir costos.

reseña



Elias / PIXABAY

Más allá de registrar estrategias específicas, el libro invita a reflexionar sobre la dimensión humana de la gerencia. Presenta líderes que no ocultan sus vulnerabilidades, que reconocen sus errores y sus falencias, que valoran el trabajo en equipo y la importancia de inspirar confianza en sus colaboradores.

Amaru Liendo (p. 70) admite haber priorizado su carrera por encima de su vida personal durante mucho tiempo, y aprendido la importancia de encontrar un equilibrio para lograr la trascendencia personal y profesional. Silio Romero (pp. 93-94) destaca la importancia del contacto personal con su equipo, de escuchar activamente a sus colaboradores y de crear un ambiente de trabajo en el que la gente se sienta cómoda para expresar sus ideas y asumir riesgos.

El libro se enmarca en un contexto particular, pero su lectura puede resultar enriquecedora para una audiencia amplia, más allá de las fronteras de Venezuela. Al igual que el entorno vene-

zolano, el mundo actual se caracteriza por crecientes incertidumbre y complejidad. La globalización, la aceleración tecnológica y la volatilidad geopolítica crean un panorama impredecible que exige a los gerentes adaptarse con rapidez y tomar decisiones con información limitada. Las experiencias de estos

adaptación al cambio y, sobre todo, la dimensión humana en la gerencia.

Las experiencias y reflexiones de estos seis líderes venezolanos presentan el panorama de la gerencia actual en un mundo volátil e incierto, con sus retos y oportunidades. Además, muestran cómo la capacidad para innovar, la resiliencia

Las experiencias de estos gerentes venezolanos, acostumbrados a operar en un entorno hostil, ofrecen valiosas lecciones para gestionar la incertidumbre en otros contextos.

gerentes venezolanos, acostumbrados a operar en un entorno hostil, ofrecen valiosas lecciones para gestionar la incertidumbre en otros contextos.

Conversaciones con gerentes en acción es una lectura enriquecedora para estudiantes, profesionales y cualquier persona interesada en comprender la realidad de la gerencia en entornos desafiantes. El libro ofrece valiosas intuiciones sobre liderazgo, gestión de organizaciones,

y el compromiso que caracteriza a sus protagonistas son factores clave para sortear esas dificultades.

El libro es un valioso aporte del programa Gerencia hecha en Venezuela a la comprensión del pensamiento gerencial producido y aplicado en el país. Si desea profundizar en la experiencia de la gerencia en tiempos desafiantes, *Conversaciones con gerentes en acción* es una lectura indispensable. ■

EL TEATRO EN MANOS DE SHAKESPEARE

Leonardo Azparren Giménez

Shakespeare concibió el teatro como un instrumento para comunicarle al espectador su visión de la vida y la sociedad, y acentuar el carácter lúdico de su arte.

EL TEATRO siempre ha intentado explicar su naturaleza, sea con definiciones poéticas, sea con respecto a sus condiciones de puesta en escena. En ambos casos destaca su calidad de producto social y estético en condiciones sociales y artísticas específicas. Dos momentos son primordiales: el de Aristófanes en el siglo V a. C. y el de William Shakespeare en el Renacimiento y el surgimiento de la Edad Moderna.

Aristófanes empleó diversas estrategias para acentuar el carácter artificial y efímero del teatro. La más importante fue la interrupción de la acción dramática —la parábasis— para que el Coro hablara al espectador con confianza sobre el texto representado y su situación social. En *Las nubes* (423 a. C.) el Coro dice:

Espectadores, declararé ante vosotros con toda franqueza / la verdad, por Dioniso que me dio sustento. / Así pueda yo ganar el primer premio y por poeta de talento me tengáis, / de igual modo que yo, juzgando que vosotros sois sabia concurrencia / y que esta es de mis comedias la más sabia, / consideré justo dárosla una vez más a probar a vosotros en primer lugar (versos 518 y ss.)

Además, una de sus últimas obras, *Las ranas* (405 a. C.), está dedicada a una discusión sobre la función social del teatro y la responsabilidad del poeta. En ella Esquilo y Eurípides, acompañados de Dioniso, discuten sobre sus obras, mientras el dios espera para llevarse

al que salvará la polis ateniense de la crisis que padecía en esos años. Según Aristófanes, el poeta debe ser admirado «por su inteligencia y su consejo, y porque hacemos mejores a los hombres en las ciudades» (verso 1009).

Dos milenios después, William Shakespeare pone en boca de sus personajes su visión e interpretación de la poética y de la realidad teatral de su época. Los cómicos de *Sueño de una noche de verano* (1595-1596), el prólogo de *Enrique V* (1599), los consejos de Hamlet (1601) a los actores que representarán una obra, y Próspero cual dramaturgo y director de escena en *La tempestad* (1611) son los mejores ejemplos.

Shakespeare fue espectador de una práctica teatral que venía de la Edad Media, impregnada de convenciones escénicas alejadas de ilusiones naturalistas. Fue espectador de actores que iban de ciudad en ciudad haciendo representaciones e improvisaciones en espacios abiertos. Por eso sus obras son productos genuinos de la tradición medieval y renacentista, que hacen de él un dramaturgo renacentista en tránsito hacia la modernidad.

Además de los grupos itinerantes que pasaban por Stratford-upon-Avon, su ciudad natal, Shakespeare pudo ser espectador de la compañía de la reina Isabel cuando ella iba de vacaciones con su corte. Además, desde 1573 los comediantes italianos estuvieron presentes en Inglaterra, por lo que los ingleses tomaron de ellos algunas expresiones, y los primeros dramaturgos isabelinos comenzaron a emplear sus técnicas dramáticas y escénicas. En las obras de Shakespeare es posible

identificar señales de origen italiano en el empleo de disfraces, encuentros y reconocimientos. Su conocimiento de *Zodiacus Vitae*, del humanista italiano Marcelo Palingenio (1500-1551), le hizo comprender el mundo como un escenario, metáfora que empleó en más de una ocasión para crear relaciones entre realidad y ficción.

Shakespeare siempre evidencia las convenciones escénicas explícitas de la representación teatral, la teatralidad de las fábulas de sus obras y los procedimientos actorales para una buena puesta en escena. En su primera obra (*Enrique VI*, primera parte, 1589-1590), el tema teatral está presente cuando un personaje dice: «No hubiese representado el papel de cobarde». Realidad y ficción al unísono. Y en *Ricardo III* (1592-1593) la conducta de un personaje es teatralizada:

¡Bah! Puedo imitar al más perfecto trágico, hablar, mirar detrás de mí, espiar por todas partes, estremecerme al ruido de una paja, como presa de hondo recelo. Tengo a mi disposición miradas espetrales, sonrisas forzadas, y ambas siempre dispuestas, cada una en su empleo, para dar a mis estratagemas la apariencia conveniente (III, v).

En *Sueño de una noche de verano* el teatro es una festividad de comienzo a fin. La fábula es un festín sensual y erótico, condimentado con personajes fantuosos que hacen posible el juego de realidad y ficción; además, Shakespeare hace un habilísimo entramado de teatro

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

en el teatro con motivo del matrimonio de Teseo e Hipólita, ocasión en la cual es representada una obra como parte de la festividad. Así, el texto shakespeareano adquiere una dimensión inmensa que destaca su teatralidad.

Desde el inicio se percibe el tono festivo cuando Teseo le indica a Filóstrato que prepare «a la juventud ateniense para las diversiones; desperta el espíritu belicoso y vivaz de la alegría» que habrá con motivo de su matrimonio. Para culminar la fiesta, Shakespeare reserva el quinto acto para la situación de teatro en el teatro que ha venido preparándose a lo largo de la obra. De nuevo es Teseo el anunciador: «El loco, el amante y el poeta son todo imaginación». Una descripción de teoría poética que reaparecerá en otras obras, como *Enrique V*. En *Sueño...*, Shakespeare ofrece una descripción de la cualidad imaginativa del poeta:

En su hermoso delirio, va alternativamente de los cielos a la tierra y de la tierra a los cielos; y como la imaginación produce formas de objetos desconocidos, la pluma del poeta los metamorfosa y les asigna una morada etérea y un nombre. Los caprichos de una imaginación alucinada son tales, que si le ocurre a esta sentir un acceso de alegría, encarga a un ser de su creación que sea el portador (V, i).

Shakespeare presenta, de hecho, su manera de hacer teatro con libertad confiado en la imaginación del poeta y del espectador. El teatro y su representación son eventos festivos y efímeros, y así en el transcurso de la acción representa varias situaciones sobre cómo será el proceso de producción de «La muy dolorosa comedia y crudelísima muerte de Píramo y Tisbe», la obra elegida para la fiesta matrimonial del quinto acto. Los cómicos reparten los personajes que representarán, ocasión en la que Shakespeare se refiere a las relaciones entre la realidad y la ficción del personaje. Lanzadera habla del efecto del trabajo actoral en el espectador y la necesidad de ser cuidadosos («Cuide el espectador de sus ojos») para que no haya confusión entre el actor y el personaje que representa.

Sueño... dedica bastante tiempo a la preparación del teatro en el teatro para que no decaiga su cualidad festiva en la boda de Teseo e Hipólita. Los cómicos aclaran el significado de la teatralidad, como la importancia de la identidad de los actores y los prólogos:

Escribidme un prólogo [dice Lanzadera] y que ese prólogo dé a entender que no haremos daño a nadie con nuestras espadas y que Píramo solo se mata en broma. Para mayor seguridad, decidles que yo, Píramo, no soy Píramo, sino el tejedor Lanzadera. Esto acallará su miedo (III, i).

Shakespeare no descuida detalle sin ocuparse de él, como es el caso de los elementos escénicos empleados en la obra de Píramo y Tisbe, para que el espectador sea captado por la realidad de esa ficción. Tales los casos de cómo figurar un claro de luna, para lo cual un actor se presentará con una linterna y un muro, otro tendrá un emplasto de yeso y pondrá los dedos abiertos para simular la fisura por medio de la cual Píramo y Tisbe se comunican.

Oberón y Puck, dos personajes del bosque, tienen otro juego teatral cuando manipulan a la pareja de jóvenes amantes; un espectáculo solo de ellos, de manera que el espectador no deja de estar

estoy, y todo está arreglado: / que os habéis quedado aquí durmiendo / mientras han aparecido estas visiones. / Y esta débil y humilde ficción / no tendrá sino la inconsistencia de un sueño; / amables espectadores, no nos reprendáis; / si nos concedéis vuestro perdón, nos enmendarémos (V, ii).

Antes de la lección de teoría y práctica teatral que Shakespeare ofrece en *Hamlet*, en *Enrique V* insiste en las relaciones de realidad y ficción en el teatro y cómo el espectador con su imaginación es coproductor de la ficción teatral. Los cinco actos de la obra son presentados por el Coro con informaciones al espectador de lo que sucederá.

Shakespeare consolida una de las convenciones del teatro de su época: la aceptación de la ficción escénica alejada de cualquier ilusión naturalista. Es un recurso presente en los grandes autores clásicos, sean Aristófanes o Bertolt Brecht, de manera que el espectador no está pendiente de qué sucederá sino cómo, por lo que su relación con la escena es

Según Aristófanes, el poeta debe ser admirado «por su inteligencia y su consejo, y porque hacemos mejores a los hombres en las ciudades».

consciente de que está ante la ficción teatral. El quinto acto transcurre con varias intervenciones en las que Shakespeare expone su visión del teatro: en boca de Hipólita es «algo más que imágenes de la fantasía»; Teseo le pregunta a Filóstrato «¿Cómo engañaremos el perezoso tiempo sino con alguna diversión?»; para Teseo «las mejores obras de este género no son sino fantasías; las peores no son lo peor si la imaginación las enmienda»; casi al final le responde a Lanzadera:

Epílogo, no, por favor; vuestra pieza no necesita excusa. Nada de excusas, pues cuando todos los cómicos están muertos, no hay a quien echar la culpa. A fe que si el autor hubiera representado a Píramo y se hubiese ahorcado con una liga de Tisbe, habría resultado una magnífica tragedia (V, i).

En definitiva, Shakespeare ratifica al espectador, por boca de Puck, que el teatro es un mundo de ficción, imaginación y fantasía:

Si nosotros, vanas sombras, os hemos ofendido, / poned solo

más racional que emocional. Parece que Shakespeare está en la misma sintonía teatral que el viejo Aristóteles, para quien corresponde al poeta representar lo que podría suceder. Eso es lo que el Coro le pide al espectador: considerar que en el escenario podría suceder lo que representan los actores.

Shakespeare expone una poética coherente sobre el arte teatral y precisa un léxico que repetirá con frecuencia: invención, imaginación, pensamiento, fantasía e imaginario. Son los recursos del espectador con los que coproduce la representación. Porque —se pregunta el Coro— «Este circo de gallos, ¿puede contener los vastos campos de Francia? ¿O podríamos en esta O de madera hacer entrar solamente los cascos que asustaron al cielo de Agrincourt?». Se refiere el Coro al tema específico de *Enrique V*, pero la mención del espacio escénico donde ocurrirá la representación advierte de sus condiciones y limitaciones. Con ironía Shakespeare le hace decir al Coro: «Suplid mi insuficiencia con vuestros pensamientos. Multiplicad un hombre por mil y cread un ejército imaginario».

Las situaciones de la obra ocurren en lugares distintos de Inglaterra

y Francia. Pero al comenzar el segundo acto, el Coro advierte: «Aquí está en estos momentos nuestro teatro y aquí es menester que os personéis». ¿Para qué? Dice: «No queremos que nuestro drama produzca mareos ni a un solo estómago». Por eso insiste en el comienzo del tercero: «Suplid con el pensamiento las imperfecciones de nuestra representación». Este ejercicio de la imaginación y el pensamiento no es para que el espectador evada la realidad; todo lo contrario, «figurándoles la realidad de las cosas, según la parodia de su representación» es la ecuación final que debe darse en el espectador.

En su última intervención, el Coro se refiere a «los que no han leído la historia», a quienes instruirá, y a los que sí la han leído les pide excusas por el resumen de fechas, cifras y acontecimientos representados. Así Shakespeare se coloca en el centro de uno de los dilemas de la teoría teatral: el de la veracidad histórica y en qué medida el texto dramático debe serlo. En 1599 fueron prohibidas las obras históricas.

Aristóteles había deslindado los campos: corresponde al historiador ocuparse de lo sucedido y al poeta de lo que podría suceder. Parece que Shakespeare comparte esa definición e insiste en los espectadores como co-productores de la situación dramática —«El pensamiento va con paso tan rápido que, apenas dicho, podéis imaginarle en Blackheat»— y en la labor del pensamiento del espectador: «Ahora, en la forja activa y taller de vuestro pensamiento, mirad cómo Londres vierte sus olas de ciudadanos». El Coro concluye su prólogo del quinto acto:

Yo he representado el ínterin recordando lo que ha pasado. Perdonad pues el bosquejo, y que vuestros ojos, al seguir la dirección de vuestros pensamientos, miren inmediatamente a Francia.

En cierto sentido, Shakespeare ilustra con su Coro el sentido de todas sus obras históricas, insistiendo en la condición teatral y ficticia de los hechos representados. No sin ironía, el Coro cierra la obra refiriéndose a la «pluma ruda y bien inhábil» del autor de la historia representada, «confinando en un pequeño espacio a hombres poderosos, mutilando con sus saltos la plena carrera de su gloria».

Con mucha probabilidad los cómicos de *Hamlet*, igual que los de *Sueño de una noche de verano*, estaban inspirados en las compañías ambulantes italianas con su sabor popular y su capacidad de improvisación. En los actos II y III, Shakespeare expone su visión del teatro por boca de Hamlet con motivo de la representación que harán los cómicos, parte de la conspiración de Hamlet para vengar el asesinato de su padre por Claudio, su hermano y actual rey; es decir, Shakespeare no oculta su visión política del teatro en determinadas situaciones y su uso instrumental para lograr objetivos más allá del escenario. Además de aleccionar para que haya un buen teatro, comenta la situación actual. Polonio, padre de Ofelia al servicio del rey, se refiere a los actores recién llegados:

Sea para tragedia, comedia, drama histórico, comedia pastoril, pastoral-cómica, histórico-pasto-

ril, trágico-histórica, trágico-cómico-histórico-pastoril... escena indivisible o poema ilimitado... Para ellos, ni Séneca es demasiado grave, ni Plauto demasiado llano. Sujetos a las normas o por la libre, no hay mejores actores en el mundo (II, ii).

Shakespeare informa de la diversidad de la práctica teatral de la época y del conocimiento de algunos autores clásicos.

Los actores que llegan son amigos de Hamlet y así los saluda: «Sed bienvenidos, amigos míos, muy bienvenidos. ¡Qué alegría veros tan bien!». Refiere encuentros anteriores y a una obra que no gustó aunque era excelente, «con escenas muy bien diseñadas, y hecha con sobriedad e ingenio» y, para rematar, recita un texto de la obra a la que se ha referido, al que el primer actor responde. Shakespeare quiere preparar una situación amigable para el espectador de esa obra, además del comentario dramático e indicarle a Polonio:

Señores, acoged a los cómicos como se merecen. ¿Oís? Que reciban el mejor trato, pues son el resumen y la crónica del presente. Mejor será que tras la muerte se os asigne un mal epitafio, que una crítica suya mientras tengáis vida (II, ii).

El teatro es crónica, testimonio de una época; es decir, un producto enraizado y correlacionado con una realidad social presente. Los cómicos que acaban de llegar representarán *La muerte de Gonzalo*, a la que Hamlet añadirá varias

Shakespeare siempre evidencia las convenciones escénicas explícitas de la representación teatral, la teatralidad de las fábulas de sus obras y los procedimientos actorales para una buena puesta en escena.



Estatua de William Shakespeare en Stratford-upon-Avon (Inglaterra)

líneas. Es parte de la preparación de una trampa para el rey: «Haré que estos cómicos interpreten la muerte de mi padre ante mi tío». Es un momento político y personal central de la obra. Shakespeare organiza la situación para que Hamlet, en la plenitud de su razón, exprese su sentir teatral y filial, y expone una reflexión profunda sobre la realidad y la ficción que dan consistencia al teatro mediante el trabajo del actor:

En verdad que es monstruoso que ese cómico / por puro fingimiento y soñando una pasión / pueda forzar su ánima a su gusto / de modo que pueda hacer que su rostro palidezca, / poner lágrimas en sus ojos, locura en su aspecto, / la voz rota, adaptando su naturaleza toda / a su aspecto exterior (II, ii).

Uno más en el teatro londinense, Shakespeare tenía un profundo conocimiento del arte teatral y del actor; hasta podría decirse que Hamlet se refiere a sí mismo cuando finge alucinado frente a sus oponentes. Desde las reflexiones de Aristófanes sobre el teatro en *Las ranas* (405 a. C.) no hay otro texto dramático tan consciente de su naturaleza. Por eso, con la fuerza interpretativa del actor, Hamlet espera desnudar al

rey criminal: «La representación será la trampa donde caerá la conciencia del rey». Sin el menor pudor, usa la representación teatral como instrumento de su estrategia de venganza.

Shakespeare pone en boca de su personaje consideraciones técnicas del arte del actor ante el texto dramático y ante su público. Hamlet pide a los actores una dicción natural, no como hacen otros; delicadeza en el empleo de las manos y «hacer alarde de templanza, de mesura. Me destroza el alma oír a un forzudo, empelucado actor, destrozar y hacer jirones la pasión que interpreta». ¿Qué pasaba en los escenarios londinenses para que Shakespeare pusiera en boca de su personaje tales afirmaciones? ¿Cuál sería la reacción de algún colega, en particular si se sintió aludido?

Hamlet quiere una puesta en escena perfecta para lograr su venganza. Así Shakespeare crea una de las más notables, sino la más notable situación de teatro en el teatro. Y Hamlet habla como el mejor profesor de teatro:

Tampoco vayáis a exagerar la modestia, sino que debéis dejar que la discreción os guíe. Ajustad en todo la acción a la palabra, la palabra a la acción, procurando además no superar en modestia a la propia naturaleza,

pues cualquier exageración es contra el arte de actuar, cuyo fin —antes y ahora— ha sido y es —por decirlo así— poner un espejo ante el mundo; mostrarle a la virtud su propia cara, al vicio su imagen propia y a cada época y generación su cuerpo y molde (III, ii).

Shakespeare establece principios universales del arte teatral. En primer lugar dramáticos: que la representación esté ajustada al texto y que este último esté ajustado a lo que ocurre en el escenario; es decir, que no haya carencia ni saturación de ambos. Shakespeare es consciente de la teatralidad inherente del texto dramático con sus ejes temporales y espaciales. En segundo lugar, Hamlet pide mantener un adecuado equilibrio en las actuaciones.

En tercer lugar exige representar a los espectadores su época y generación; es decir, los pro y los contra de su convivencia. Concluye advirtiendo a los actores la importancia del espectador discreto, «cuya crítica —aunque de uno solo se trate— debe pesar más en vosotros que la de un teatro lleno de los más torpes».

¿Cómo recibieron los espectadores y los colegas de Shakespeare esta obra? No hay registro. Consciente de su época más allá de lo que se podría suponer,

Shakespeare se refiere a los dilemas del nuevo hombre moderno: «Dadme un hombre que no sea esclavo de sus pasiones y yo lo colocaré en el centro de mi corazón». ¿Pensaba en Romeo y en Otelo, sus creaciones? Lo cierto es que era partidario de una relación racional de la escena con el espectador.

Hamlet actúa plenamente consciente de lo que hace y dice ante Horacio y los actores. En el instante cuando va a comenzar el espectáculo, le dice a su amigo: «He de fingir». En *Hamlet* la posición de Shakespeare es, sin duda, política. La venganza que quiere tomar el personaje es pretexto para presentar una interpretación política del teatro en relación con el espectador y sus situaciones como ciudadano.

En *La tempestad* Shakespeare se metamorfosea en el protagonista, Próspero, dramaturgo, director de escena y titiritero. Además, repite el juego de personajes humanos y fantasiosos de *Sueño...* y hace gala de su dominio de recursos teatrales. Taumaturgo de taumaturgo, se coloca en la escena para disfrutar de su arte con personajes que manipulan personajes en una fantasía única.

Una obsesión de Shakespeare fue la correlación entre el teatro y la vida. En la vida se representan roles diversos y el teatro y la vida coinciden en ser efímeros. Por eso sus personajes emplean frases e imágenes teatrales para fortalecer sus argumentos. La vida es un gran escenario. Cuando Próspero le explica a Miranda el despojo del duca de Milán del que fue víctima, dice:

Para que nada se interpusiera entre el papel / que representaba y aquel a quien sustituía, se propone / a toda costa ser dueño y señor de Milán (I, ii).

Representar para alcanzar un objetivo; presentarle al espectador dos dimensiones del mismo ser. Cuando Antonio reflexiona sobre la tempestad de la que sobrevivieron, se interroga:

¿Esa por la que nos tragó el mar aunque algunos elegidos hayamos vuelto para recitar el drama cuyo prólogo ha terminado y que nos deja el desenlace en nuestras manos? (II, i).

La teatralidad de *La tempestad* parece confirmar que Shakespeare se despidió del teatro con esta obra e hizo de Próspero lo que él había sido y era. De ahí Ariel, quien pone en escena las instrucciones dramáticas dadas por Próspero para crear una realidad ficcional que le permita recuperar el poder. Y Próspero se lo agradece:

Excelente ha sido, oh Ariel, tu representación / de la arpía; ha sido de una gracia devoradora. / De las instrucciones que te di no has olvidado / ni una sola palabra. Así pues, con gran viveza / y extraordinaria diligencia mis espíritus menores / han representado su papel. Mis hechizos / potentes ahora operan. Y mis enemigos, en su delirio / están encadenados bajo el poder de mis artes (III, iii).

Las relaciones de Próspero con Ariel son las de Hamlet con los cómicos. En ambos la palabra acompaña a la acción y la acción a la palabra para alcanzar sus objetivos: denunciar el poder usurpador. Próspero está seguro de la eficacia política de su arte teatral. Y cuando aparecen Iris, Juno y Ceres, traídos a escena por Ariel, insiste: «Espíritus

que, con mi arte, convoqué de sus confines para esta representación de mi fantasía» (IV, i).

Con ese mismo arte Shakespeare convocó a los personajes de *Sueño de una noche de verano* y a las brujas de *Macbeth*. Ahora Ariel hace una representación ante Miranda y Ferdinand, los jóvenes amantes:

Los actores, como ya os dije, / eran espíritus y se desvanecieron / en el aire, en la levedad del aire. / Y de igual manera, la efímera obra de esta visión, / las altas torres que las nubes tocan, los palacios espléndidos, / los templos solemnes, el inmenso globo, / y todo lo que en él habita, se disolverá; / y tal como ocurre en esta vana ficción / desaparecerán sin dejar humo ni estela. Estamos hechos / de la misma materia que los sueños y nuestra pequeña / vida cierra su círculo con un sueño (IV, i).

Para Próspero, dramaturgo y director de escena, el teatro es un instrumento para representar la existencia humana efímera en el quinto acto y reafirmar más su visión análoga entre existencia y ficción o sueño. En realidad quien habla es Shakespeare, para quien el teatro fue un excelente instrumento de comunicación.

Formado en los trajines del teatro del Renacimiento, cuando los cómicos probaban muchos recursos para captar la atención del espectador, Shakespeare creó con ellos un catálogo y una poética para darle coherencia a su teatro y establecer algunos principios vigentes siglos después. 

**Shakespeare no oculta su visión política
del teatro en determinadas situaciones y su uso
instrumental para lograr objetivos más
allá del escenario.**