

debates IESA

VOLUMEN XXX • NÚMERO 3 • JULIO - SEPTIEMBRE 2025

GERENCIAR ES CREAR EL PORVENIR

LA INCERTIDUMBRE Y EL CAMBIO SE HAN ACELERADO A ESCALA GLOBAL. EN ESTE PANORAMA, LA TAREA DE ANTICIPAR SE CONVIERTE EN LA EMOCIONANTE LABOR DE CONSTRUIR EL FUTURO

EDICIÓN 30.º ANIVERSARIO 1995-2025

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » LIDERAZGO PARA ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE
 - » ELEVAR LAS TASAS DE INTERÉS PUEDE EMPEORAR LA INFLACIÓN
 - » SHAKESPEARE, A LA MEDIDA DE CADA QUIEN
- 



IESA School of Management

Acelera tu talento



Formando **líderes** responsables que, **desde la excelencia**, tienen el poder de transformar su entorno y construir país.

📍 Av. IESA, Edificio IESA, Urbanización San Bernardino, Caracas 1010, Distrito Capital, Venezuela.

📍 Av. 16 con calle 77, Edificio Befercom, Maracaibo, estado Zulia. Venezuela.

Contáctanos

¡Cobra de forma **rápida** y **segura** con Biopago!



Solo necesitas tener una cuenta corriente en el Banco de Venezuela y código de afiliación de punto de venta.



¡Solicítalo YA!



Pagar con **tu huella** es...

Fácil



Solo debes indicar tus datos, colocar tu dedo pulgar o índice... ¡Y listo!

Rápido



Procesa transacciones en pocos segundos



Confiable

No compromete tu información

¿Lo mejor? ¡Desde cualquier banco y sin necesidad de registrarte!



Biopago^{CA}

J-50042664-0

Los primeros treinta años de *Debates IESA*

Nunzia Auletta, Urbi Garay y Ramón Piñango

EDICIÓN 30.º ANIVERSARIO: **GERENCIAR ES CREAR EL PORVENIR****Liderazgo y anticipación: construir el futuro de los negocios****María Elena Pinto y Claudia Álvarez-Ortiz**

Pensar el futuro es clave para el liderazgo empresarial en tiempos de incertidumbre. La prospectiva estratégica impulsa la innovación, la competitividad y la resiliencia organizacional. Empresas y líderes necesitan esta habilidad para diseñar futuros deseables y evitar depender del pasado.

El ecosistema emprendedor venezolano: la innovación es posible incluso en entornos complejos**Carlos Navarro y Sandy Gómez**

Desde 2019, el ecosistema emprendedor de base tecnológica ha experimentado un auge en Venezuela. Este crecimiento revela la capacidad de usar la innovación como catalizador de la actividad comercial y de la mejora de la calidad de vida de la población. El reto es fomentar la innovación de forma sostenible, mientras se estimula la industria venezolana de capital de riesgo.

Paradojas de la innovación: reconocerlas y gestionarlas**Nunzia Auletta y Aramis Rodríguez-Orosz**

La innovación surge de gestionar tensiones organizacionales como paradojas, no como dilemas excluyentes. Mientras una mentalidad lineal obliga a elegir entre polos opuestos (explotar recursos actuales y explorar nuevas tecnologías, por ejemplo), la visión paradójica integra ambas fuerzas y crea sinergias. La clave está en abrazar contradicciones como motor de evolución.

Transformar sectores tradicionales en América Latina: la experiencia de *EmprendeTech***Edwin Ojeda y Susana Chu**

El programa *EmprendeTech*, una iniciativa del IESA en alianza con BID Lab, ha incubado empresas que emplean intensamente la tecnología y que además tienen gran impacto social y económico. Estas empresas no solo han revolucionado sus respectivos sectores: también ofrecen lecciones valiosas para países latinoamericanos, con barreras estructurales y tecnológicas al desarrollo.

La ola plateada: un nuevo horizonte de oportunidades económicas**Eugenia Csoban-Mirka y Carlos Jaramillo**

El envejecimiento de la población está transformando las sociedades y creando la «economía plateada»: un segmento de personas mayores activas y productivas que trae consigo retos y oportunidades. En Venezuela la emigración ha aumentado la importancia de la economía plateada, pero se requiere un estudio profundo para atender adecuadamente a este grupo heterogéneo.

Tendencias de mercado: información clave para la estrategia empresarial**Carlos Jiménez**

Las tendencias se han convertido en un contenido noticioso muy demandado y con gran potencial viral. Pero poco se sabe diferenciar una moda pasajera de una tendencia ni cómo aplicar ese conocimiento en la estrategia empresarial.

Consejo editorial

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

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

Editora asistente

María Ledezma

**Concepto gráfico,
diseño y diagramación**

Laura Morales Balza

Ilustración de portada

Stocklib

Impresión

Editorial Arte

RIESGO Y GANANCIA

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

ENSAYO

36 Nuevas tecnologías, nuevos retos, nuevos líderes

Rubén Darío Díaz

La presencia de algoritmos avanzados, datos enriquecidos y dispositivos inteligentes provoca grandes cambios en la forma de hacer negocios. Los líderes de organizaciones públicas y privadas, grandes y pequeñas, virtuales o presenciales necesitan desarrollar nuevas habilidades y competencias para enfrentar con éxito los retos del cambio tecnológico.

40 «En el largo plazo todos estamos muertos»: el debate sobre la sostenibilidad

Rosa Amelia González

El segundo mandato de Donald Trump marca la reapertura de un debate que, en apariencia, habían ganado los defensores de la sostenibilidad. Su contrarreforma climática redefine las prioridades de Estados Unidos. Hoy diversas fuentes periodísticas, institucionales y académicas ofrecen argumentos a favor y en contra de la sostenibilidad.

46 Contabilidad para un futuro sostenible

Norma Ortiz y Urbi Garay

En esta nueva era, la contabilidad emerge como una herramienta clave para promover el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo, pues potencia la transparencia y la equidad en la gestión de los recursos. Por ello, su comprensión debe estar al alcance de todos.

50 Resiliencia en las empresas familiares: fortaleza que trasciende generaciones

Patricia Monteferrante y Olga Bravo

Las empresas familiares son el ochenta por ciento de las empresas del mundo, pero solo del diez al quince por ciento de ellas sobreviven a las transiciones generacionales. El secreto de su longevidad reside en una resiliencia activa y estratégica que permite no solo sobrevivir, sino también prosperar y asegurar un legado que trasciende generaciones.

Carlos Jaramillo

56 ¿Consumen los chinos más de lo que se cree?

57 Hay que repensar la renta fija soberana

58 El retorno de las cláusulas contractuales

60 Liderazgo para enfrentar la incertidumbre

José Malavé

Quizá la mayor exigencia que enfrentan los líderes en estos tiempos es la de saber qué hacer en todo momento. La incapacidad de tener respuestas para todo podría llevar al surgimiento de alguna forma de liderazgo compartido o distribuido.

64 El efecto sorpresa: elevar las tasas de interés puede empeorar la inflación

Carolina Pagliacci

Al elevar las tasas de interés, la inflación podría aumentar en lugar de disminuir, debido a los mayores costos de endeudamiento para las empresas. Este fenómeno es más pronunciado en las economías emergentes.

67 Shakespeare, a la medida de cada quien

Leonardo Azparren Giménez

El desempeño del poder por dos personajes en sus relaciones con una novicia pone en evidencia una doble moral, que Shakespeare representa en un tono de comedia amarga condimentada con personajes populares que no ocultan lo que son y hacen.

73 EVENTOS IESA: EL EPICENTRO DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL EN VENEZUELA

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.

- *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.

Treinta años han transcurrido desde que *Debates IESA* viera por primera vez la tinta de la imprenta. Se concibió como un espacio de discusión que permitiera el diálogo entre la academia y el mundo gerencial. Aquel 1995 se caracterizaba por la incertidumbre, en plena evolución de la crisis financiera de 1994, con una inflación que superaba el sesenta por ciento anual y diferentes tipos de paridad cambiaria.

Hoy se sigue hablando de incertidumbre, ahora omnipresente y globalizada, tanto que constituye una certeza. En ese entorno opera el IESA y hay que reconocerlo de manera explícita y clara, en todas y cada una de sus actividades.

Eso significa educar, investigar e interactuar con personas que trabajan para alcanzar los objetivos de sus respectivas organizaciones, que también operan en condiciones inciertas. Porque, para todos, el presente es un contexto retador que demanda tomar muy en cuenta los anhelos, las percepciones, los obstáculos presentes y las estrategias para lidiar con la incertidumbre de organizaciones, y a las cuales el IESA apoya mediante actividades de formación y consultoría.

Existe una interacción fructífera entre el IESA y las organizaciones que apoya; juntos han construido rutas para el crecimiento futuro, de acuerdo con la conocida máxima de Peter Drucker de que la mejor forma de predecir el futuro es crearlo. En este sentido, la investigación difundida en *Debates IESA* se ha transformado en un instrumento que ha permitido a los líderes entender mejor su entorno, anticipar cambios y crear el futuro. A lo largo de estas tres décadas, *Debates IESA* ha brindado a los gerentes un análisis riguroso y fundamentado para tomar decisiones informadas en medio de la incertidumbre.

En un entorno tan dinámico, con cambios exponenciales en la educación, la irrupción de nuevas tecnologías, un panorama volátil y la emergencia de perfiles profesionales que aún nadie puede siquiera imaginar, la tarea de anticipar se convierte en una emocionante labor de crear el porvenir.

El IESA, como escuela de gerencia líder en Venezuela, con su arraigada misión de formar líderes y gerentes responsables y emprendedores que impulsen la innovación, tiene la oportunidad de no solo adaptarse, sino también de liderar la transformación. La clave está en una construcción consciente y colaborativa que tome en cuenta los desafíos y los convierta en cimientos para el crecimiento.

Es necesario escuchar a quienes están en la práctica, conscientes de que una cosa es analizar e investigar y otra actuar en el mundo real para alcanzar objetivos. Para el IESA, actuar como organización implica practicar lo que enseña y tomar en cuenta, al mismo tiempo, lo que sabe hacer hoy y lo que puede hacer mejor en el futuro probable.

Es más fácil predicar que poner en práctica lo que se predica. Por ello, es pertinente recordar esta afirmación de Francisco de Asís: «Comienza haciendo lo que es necesario, después lo que es posible y, de repente, estarás haciendo lo imposible». Tres preguntas guían, entonces, la acción del IESA sean cuales fueren las dificultades en estos tiempos: ¿qué es lo necesario o indispensable? ¿Qué es lo posible? ¿Qué es lo imposible?

Indispensable es reconocer la evolución de la experiencia de aprendizaje. La educación no se limita a transmitir conocimientos, sino que requiere desarrollar habilidades como pensamiento adaptable, creatividad, resiliencia y capacidad de aprendizaje continuo. Para el IESA, esto significa evolucionar constantemente, incorporar métodos más ágiles y experienciales y fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida mediante microcredenciales y rutas de especialización que respondan a las necesidades emergentes del mercado.

El futuro del IESA reside en ser un laboratorio de aprendizaje dinámico, donde la teoría se fusiona con la práctica en un constante ciclo de innovación. Lo aprendido desde hace sesenta años constituye una excelente base para construir un futuro mejor para el instituto y su gente. Con este enfoque, el IESA busca fomentar el cambio y preparar a sus egresados para aprovechar la disrupción tecnológica en un mundo en constante evolución.

Lo posible implica abrazar la tecnología como una aliada estratégica, parte integral del tejido educativo y empresarial. La inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el análisis de datos masivos y la realidad virtual y aumentada no son solo herramientas para mejorar la productividad: también son catalizadores para nuevas formas de interacción, solución de problemas y toma de decisiones. El IESA está comprometido a incorporar estas y otras tecnologías que vayan surgiendo al corazón de sus programas académicos, con el fin de preparar a sus egresados para navegar y aprovechar la disrupción tecnológica.

Es necesario enfrentar la incertidumbre con una visión emprendedora. Esto va más allá de iniciar un negocio. Consiste en identificar oportunidades en medio del caos, asumir riesgos calculados, innovar constantemente y cambiar de estrategia cuando no funcione. El IESA se ha caracterizado por cultivar esta mentalidad en cada uno de sus estudiantes, fomentar proyectos innovadores, crear espacios para la experimentación y el fracaso constructivo, e impulsar el ecosistema emprendedor como un motor de crecimiento. Lo hace a partir de la práctica —con programas de incubación de empresas emergentes—, de la investigación —con estudios de la actividad emprendedora (el informe GEM), las empresas familiares (la red de investigación STEP) y las iniciativas empresariales y sociales inclusivas y sostenibles (la red SEKN)— y del aula —con entrenamiento en pensamiento de diseño, ensayo y error, y persistencia, propio del perfil del emprendedor—.

Debates IESA ha funcionado como un nexo valioso entre el conocimiento teórico creado en el IESA y la aplicación práctica en los distintos ámbitos de la gerencia. Esto lo ha hecho con la traducción de hallazgos complejos de investigaciones en artículos accesibles para los gerentes, que facilitan la aplicación de nuevas ideas en sus organizaciones. Desde sus inicios, *Debates IESA* se planteó cerrar la brecha entre la academia y el mundo gerencial, y promover una cultura de aprendizaje continuo y pensamiento crítico entre los profesionales.

El IESA asume lo imposible como un ejercicio de escenarios más que como un obstáculo. Quizás el reto más fascinante sea formar egresados para trabajos que aún no existen. Esto implica un cambio de paradigma: ya no se forma para un perfil especializado específico, sino para la adaptación y la reinención. Ello requiere trabajar en habilidades blandas o competencias transversales (*power skills*), como colaboración, comunicación efectiva y liderazgo transformacional y compartido que permiten la ruptura de silos dentro de las organizaciones y motorizan equipos multidisciplinarios.

A lo largo de estos treinta años, *Debates IESA* ha consolidado su papel como un espacio fundamental para discutir sobre la gerencia, las políticas públicas y la economía en Venezuela y en el



mundo; para ello ha tratado una amplia variedad de temas que reflejan tanto las preocupaciones del mundo empresarial como los retos más actuales.

Los trabajos han versado sobre finanzas, iniciativa empresarial, mercadeo, estrategia e innovación, así como liderazgo, gestión de recursos humanos y negociación. La revista ha examinado

múltiples y diversidad de conocimientos y expectativas. La experiencia ha enseñado que para lograr los objetivos deseados es fundamental trabajar en equipo. Sin embargo, el trabajo en equipo es útil si interactúan personas con puntos de vista diferentes, incluso de pareceres opuestos, dispuestas a considerar las posiciones u opiniones de los demás

En estos treinta años que cumple *Debates IESA*, de los sesenta que tiene el IESA, ha aportado un espacio plural de discusión y reflexión, un espacio que seguiremos fomentando para convertirlo en un lienzo de construcción de futuro.

sectores fundamentales como la energía y el petróleo. También ha incluido debates acerca de asuntos actuales como la responsabilidad social, la tecnología, el medioambiente, el comportamiento y el aprendizaje organizacionales.

Seguramente, no es posible prever con exactitud cómo será el día a día de un gerente dentro de treinta años. Pero sí se puede plantear el perfil deseable: un líder con propósito, empático, con avanzadas competencias de digitalización, capaz de gestionar equipos humanos y máquinas y de mantener su visión estratégica, capacidad de adaptación y mentalidad de aprendizaje. Un líder humanista que comprenda profundamente lo que es en la práctica el liderazgo responsable.

El futuro del IESA no es un destino al que debemos llegar, sino un camino que debemos construir juntos, con el esfuerzo de aliados, profesores, colaboradores y estudiantes, conjugando visiones

en un fructífero intercambio de ideas hasta llegar a una convergencia en un punto pertinente o adecuado. En estos treinta años que cumple *Debates IESA*, de los sesenta que tiene el IESA, ha aportado un espacio plural de discusión y reflexión, un espacio que seguiremos fomentando para convertirlo en un lienzo de construcción de futuro. ■

NUNZIA AULETTA

Directora académica y profesora del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA

URBI GARAY

Director de Investigaciones del IESA

RAMÓN PINANGO

Profesor emérito del IESA y director de *Debates IESA*

LIDERAZGO Y ANTICIPACIÓN: CONSTRUIR EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS

Pensar el futuro es clave para el liderazgo empresarial en tiempos de incertidumbre. La prospectiva estratégica impulsa la innovación, la competitividad y la resiliencia organizacional. Empresas y líderes necesitan esta habilidad para diseñar futuros deseables y evitar depender del pasado. Visión de largo plazo y decisiones proactivas son esenciales para construir un porvenir exitoso y sostenible.

María Elena Pinto y Claudia Álvarez-Ortiz

EN ENERO DE 2023, Rolls-Royce, icónica fabricante de turbinas para aviones, sistemas de energía y autos de lujo, designó un nuevo presidente: Tufan Erginbilgiç. Poco después de asumir el liderazgo de la empresa, Erginbilgiç afirmó: «Estamos parados sobre una plataforma en llamas».¹ Llamaba la atención sobre la delicada situación en la que se encontraba la empresa. Ineficiencias operativas, rendimientos decrecientes y disminución de la participación de mercado eran algunos de los síntomas de la crisis que experimentaba la otrora gigante de la aeronáutica civil, la energía y la defensa. No obstante su dilatada trayectoria, Rolls-Royce enfrentaba el peligro de perder viabilidad a largo plazo.

La determinación y la clara visión prospectiva de Erginbilgiç le permitieron tomar las decisiones necesarias para definir un nuevo rumbo y convertir a Rolls-Royce en un caso de éxito: un ejemplo de lo que una organización puede lograr cuando es guiada por el pensamiento de futuros. Cuatro aspectos de la estrategia de Erginbilgiç merecen destacarse:

1. Énfasis en la transformación: entendió que la empresa necesitaba un nuevo rumbo, más que adaptarse a las circunstancias imperantes.
2. Visión de largo plazo: con una clara visión de futuro, propuso metas a largo plazo y alineó a su gente en torno a ella.
3. Decisiones proactivas: consideró las tendencias presentes en la industria y los desafíos internos del negocio para tomar decisiones firmes y proponer un claro plan de ejecución.
4. Atención a la cultura organizacional: tuvo muy claro que implementar con éxito la estrategia requería entender cómo sus equipos pensaban y miraban el porvenir.

María Elena Pinto, profesora invitada del IESA, investigadora y consultora sénior en Prospectiva Estratégica y Pensamiento de Futuros del Acelerador de Pensamiento IESA.
Claudia Álvarez-Ortiz, profesora del Centro de Gerencia y Liderazgo del IESA, coordinadora del Acelerador de Pensamiento IESA y del Programa de Liderazgo IESA.



Rudzhan Nagiev / Stocklib

Rolls-Royce pasó de una grave crisis a modelo de empresa de vanguardia, comprometida con la transición energética y con un visionario programa de investigación. Pensar el futuro fue su herramienta de transformación.

Cómo anticipar el porvenir importa... y mucho

El caso de Rolls-Royce bajo el liderazgo de Erginbilgiç, así como muchos otros ejemplos exitosos de empleo de la prospectiva estratégica, muestra cuán importante y urgente es la habilidad de anticipar el futuro de los negocios en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la disrupción. Esta habilidad configura el modo de actuar de cara al porvenir y, en consecuencia, los resultados. Shell, Siemens, KPMG, General Electric, Audi, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Pepsi y Cisco son algunas empresas reconocidas por usar prospectiva estratégica.

Las personas están constantemente anticipando el futuro;² en actos tan cotidianos como tomar un paraguas cuando observan el cielo poblado de nubes grises o ahorrar para la educación futura de sus hijos. Anticipan el futuro para usarlo en el presente; en otras palabras, orientan sus acciones actuales considerando lo que pudiera ocurrir o desean que ocurra.

Definida de manera sencilla, la anticipación del futuro consiste en elaborar imágenes mentales de cómo pudiera ser el porvenir para tomar decisiones ahora. La anticipación es un proceso cognitivo que requiere habilidades de pensamiento crítico, sistémico y creativo. Implica el uso de la lógica para evaluar causalidades y correlaciones, construir inferencias y escenarios, y examinar supuestos y sesgos. También requiere imaginación

rigurosa, pues permite a líderes y estrategas visualizar posibilidades reales más allá de las tendencias evidentes y los datos. Gracias a la imaginación, las personas se atreven a asumir el reto de crear nuevas realidades.

Tal es la importancia del futuro en la cognición, que el reconocido psicólogo Martín Seligman, con base en exhaustivas investigaciones de la conducta humana, concluyó que el ser humano impulsa su conducta hacia el futuro, si bien el

La anticipación del futuro consiste en elaborar imágenes mentales de cómo pudiera ser el porvenir para tomar decisiones ahora.

pasado influye en lo que hace. De acuerdo con Seligman, el hombre es un *homo prospectus*: lo que realmente le distingue de otros animales, más que pensar *per se*, es la capacidad para pensar en el futuro y crearlo.³

Anticipación: una habilidad que puede entrenarse

Pensar el futuro puede convertirse en una habilidad. Aunque la capacidad anticipatoria puede parecer intuitiva, en realidad es una habilidad que requiere usar métodos específicos y prácticas sistemáticas. La intención central de su entrenamiento es que sea un proceso consciente y que su desarrollo permita a los líderes superar uno de los errores más comunes cuando se considera el porvenir: creer que el futuro será una extensión lineal del presente.

La anticipación no entrenada puede ser inconsciente y desordenada, lo que merma la capacidad para la innovación y la transformación. Ocurre lo que se conoce como «futuro por defecto»: decisiones basadas en suposiciones implícitas y patrones históricos, sin un análisis crítico de los cambios emergentes. En estos casos, las organizaciones y las sociedades pierden la oportunidad de influir activamente en su destino.

Desarrollar la habilidad prospectiva, o pensar el futuro, hoy se considera fundamental. El mundo relativamente predecible, vigente desde el final de la Segunda Guerra Mundial, ha dejado de existir. Hoy resulta fundamental comprender y dar significado a lo complejo, disruptivo, dinámico e incierto: de allí que se requiera enriquecer la inteligencia anticipatoria.

Empresas como Apple, Amazon, Lego, Target, Disney, Toyota, P&G y LG han fortalecido sus habilidades anticipatorias y realizado ejercicios de prospectiva con el apoyo de consultores externos. Lo mismo han hecho organizaciones como la NASA, la Cruz Roja de Estados Unidos y Nature Conservancy. El Foro Económico Mundial estableció la Red Global de Prospectiva: un espacio que promueve la práctica de la anticipación y la preparación para el futuro en los sectores público y privado.⁴ La Organización de las Naciones Unidas, por su parte, ha impulsado de manera decidida el pensamiento prospectivo a lo interno de la organización y en los Estados miembros.⁵ La Unesco asumió la anticipación de futuros como una prioridad, al desarrollar el concepto de «alfabetización de futuros» y crear un programa específico para promoverla; en el marco de este programa, ha realizado más de un centenar de laboratorios de futuros en 44 países.⁶

El pensamiento de futuros en los negocios

La habilidad del ser humano para pensar el futuro es esencial en el ámbito de los negocios, donde recibe el nombre de «prospectiva estratégica». Hacer prospectiva estratégica consiste en

explorar la diversidad de futuros posibles para el negocio; no para predecir lo que va a ocurrir, sino para anticipar oportunidades, prepararse para desafíos y dar forma activamente al futuro.

La prospectiva estratégica reconoce que el mundo es cambiante y complejo. Permite a las empresas ir más allá de las tendencias, al incorporar la evaluación de señales de cambio y asuntos emergentes a los procesos de decisión. Ve el futuro de manera proactiva; es decir, considera que los negocios pueden influir en él: pueden crear y construir realidades innovadoras, en lugar de simplemente adaptarse a disrupciones inesperadas.

La mirada prospectiva es sistémica: explora cómo interactúan factores de diversa naturaleza —sociales, tecnológicos, ambientales, políticos, económicos— para crear nuevas realidades. En un mundo incierto y volátil, las empresas necesitan prospectiva estratégica, porque les permite ser más ágiles y resilientes, aprovechar las disrupciones como oportunidades para innovar y diferenciarse en el mercado y liderar sus industrias, en lugar de ser arrastradas por los cambios. Estudios acerca de los efectos del empleo de la prospectiva estratégica en las empresas muestran que estas mejoran sus medidas de desempeño, márgenes de ganancia, capitalización de mercado, mitigación de riesgos, innovación y capacidad para prosperar en medio de la incertidumbre.⁷

Experiencias en consultoría anticipatoria

Con el convencimiento de que es posible influir en el futuro, el Acelerador de Pensamiento IESA desarrolla «Ejercicios de construcción de futuros», experiencias sistemáticas de anticipación diseñadas a la medida que permiten a las organizaciones tomar conciencia de cómo anticipan el porvenir, explorar futuros probables, posibles y deseados, y enriquecer su visión y estrategia organizacionales, a la vez que desarrollan habilidades prospectivas. Los cursos, laboratorios y talleres de

Hacer prospectiva estratégica consiste en **explorar** la diversidad de futuros posibles para el negocio; no para predecir lo que va a ocurrir, sino para anticipar **oportunidades**, prepararse para desafíos y dar forma activamente al futuro.



Fernand De Canne / UNPLASH

prospectiva llevan el nombre «Herramientas de construcción de futuros»; en ellos, los participantes aprenden y aplican las categorías de análisis esenciales para enriquecer sus procesos anticipatorios y tomar mejores decisiones en sus empresas.

La experiencia con organizaciones en áreas tan diversas como telecomunicaciones, comercio al detal, gremios, educación, tecnología, seguros, farmacéutica, banca y alimentos ha permitido observar cambios notables en las mentalidades de los participantes. Sobre todo, se han podido detectar barreras comunes en la capacidad de prospectiva empresarial:

- a) Pensamiento cortoplacista: foco en las operaciones y en la solución de problemas inmediatos que impide dedicar tiempo y recursos a la exploración de futuros.
- b) Dependencia de datos históricos: propensión a basar las decisiones en datos del pasado, sin tomar en cuenta la aparición de dinámicas nuevas en el mercado y los consumidores.
- c) Falta de métodos y herramientas de prospectiva: muchas empresas desconocen cómo llevar a cabo un proceso de anticipación estratégica.
- d) Resistencia al cambio: tendencia a rechazar modelos de negocios alternativos a los que se han aplicado en la trayectoria de la empresa.
- e) Enfoque interno excesivo: tendencia a observar su desempeño desde una perspectiva limitada a lo que sucede

en su industria, sin considerar tendencias externas que podrían transformarla.

- f) Desconexión con la imaginación estratégica: poco tiempo dedicado a imaginar y proyectar futuros disruptivos y emergentes.
- g) Limitada conciencia de las premisas anticipatorias: las empresas no están plenamente conscientes de las premisas ocultas que guían las decisiones sobre el futuro.

El peso de las premisas de anticipación requiere especial mención. Las organizaciones que han participado en las actividades del Acelerador de Pensamiento IESA desean un futuro de expansión y prosperidad. Sin embargo, al profundizar metódicamente cómo visualizan el porvenir, surgen reflexiones interesantes acerca de cómo vienen operando: «Hemos

El hombre es un *homo prospectus*: lo que realmente le distingue de otros animales, más que pensar *per se*, es la capacidad para pensar en el futuro y crearlo.

estado esclavizados al pasado y nos hemos concentrado en defender lo que fuimos», «Estamos enfocados en la pérdida» o «Nos enfocamos solo en sobrevivir». Parte importante del acompañamiento y el entrenamiento consiste en «trabajar»

estas premisas para cuestionarlas y reemplazarlas por otras más proactivas.

Un aspecto central del acompañamiento consiste en entrenar a los participantes en agudizar sus capacidades para detectar señales tempranas de cambio. Esto ha despertado enorme interés y satisfacción al identificar oportunidades y desafíos previamente ignorados, y así estar más preparados para las disrupciones.

Los ejercicios de construcción de futuro revelan la necesidad de dedicar tiempo y reflexión a las herramientas de futuro, en un esfuerzo para equilibrar la dinámica del presente con la exploración del futuro (detectar señales de cambio, innovar, diseñar estrategias a largo plazo). Esto ha permitido a los participantes:

- Ampliar su capacidad para identificar posibles futuros: constatan que no hay un porvenir único, sino diversos futuros hacia los que pueden dirigirse.
- Fortalecer su liderazgo: reconocen capacidades de influencia que no habían identificado y reafirman las conocidas; como resultado, refuerzan su capacidad para influir el futuro.
- Asumir mayor responsabilidad por lo que hacen e identificar lo que pueden hacer para mejorar las circunstancias en las que se encuentran.
- Recuperar la esperanza en medio de circunstancias adversas: es satisfactorio observar la reactivación de un equipo que inicia este proceso en una situación de desesperanza y manifiesta en el transcurso de las sesiones que «sí existe la posibilidad de un futuro mejor».

Aunque la exploración prospectiva es necesaria y conveniente en todo tipo de organizaciones, resulta especialmente útil y recomendable para aquellas que, por un motivo u otro, han perdido el rumbo del negocio, necesitan reformular su visión o requieren reinventarse. Desarrollar un pensamiento de futuro consciente, estructurado y estratégico es clave para crear futuros alternativos y moldear la realidad de manera proactiva.

Recomendaciones para organizaciones que quieren integrar la prospectiva estratégica

La experiencia de consultoría y enseñanza en inteligencia prospectiva indica que la prioridad es invertir en desarrollar habilidades anticipatorias e integrar la prospectiva estratégica a la cultura y los procesos de la organización. Los ejercicios de exploración del futuro son un buen inicio; de realizarlos, es recomendable que los participantes tengan la mayor diversidad de visiones posible. Ahora bien, lo ideal es dar continuidad a la exploración prospectiva con miras a

preservar lo estratégico (una clara visión del futuro que sirve de brújula) y no perderse en lo táctico.

Las organizaciones necesitan concienciar sus premisas de anticipación del futuro. Una de las principales causas del fracaso de las estrategias orientadas a alcanzar una visión radica en querer abrir camino al porvenir sin revisar los modelos que se traen del pasado. Además, es fundamental ir más allá de las tendencias: estas influyen en cómo pudiera ser el futuro, pero no lo determinan. Incorporar lo emergente es parte fundamental del ejercicio prospectivo. Finalmente, la prospectiva tiene sentido en tanto y en cuanto se asuma el compromiso de emplear sus orientaciones para tomar decisiones y actuar.

Un llamado al liderazgo

En tiempos de crisis, cuando las alteraciones profundas en las maneras de pensar, sentir y actuar ocasionan incertidumbre y miedo, el liderazgo con visión prospectiva se convierte en un pilar clave no solo para la supervivencia de las empresas, sino también para su reinención. El ejercicio del liderazgo implica asumir la responsabilidad de construir con el equipo un propósito común y propiciar que lo alcance en condiciones de incertidumbre.

Liderar, más que reaccionar ante las crisis, implica interpretarlas como oportunidades para construir un mejor futuro. En estos momentos, la capacidad de mirar al futuro no es simplemente una proyección optimista, sino una herramienta estratégica para tomar decisiones inteligentes en el presente. En tiempos de disrupción, liderar con visión no es un lujo, es una responsabilidad ineludible. **■**

NOTAS

- 1 McKinsey & Company (2024). *Reinventing Rolls-Royce: a conversation with CEO Tufan Erginbilgic*. <https://tinyurl.com/3jzt5xpr>.
- 2 Miller, R. (2013). Changing the conditions of change by learning to use the future differently. En International Social Science Counsel y Unesco, *World social science report 2013: changing global environments* (pp. 107-111). OECD y Unesco. <https://doi.org/10.1787/9789264203419-en>.
- 3 Seligman, M., Railton, P., Baumeister, R. F. y Sripada, C. (2016). *Homo prospectus*. Oxford University Press.
- 4 World Economic Forum (2025). *Global Foresight Network*. <https://initiatives.weforum.org/global-foresight-network/home>.
- 5 United Nations (2023). *Foresight: Learning to navigate uncertainty*. <https://un-two-zero.network/foresight/>.
- 6 Unesco (2025). *Futures literacy & foresight*. <https://www.unesco.org/en/futures-literacy>.
- 7 Rohrbeck, R. y Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(C), 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>.
- 8 Buder, F. (2021). The value of foresight in a VUCA world. Nurember Institute for Market Decisions. <https://www.nim.org/en/publications/detail/research-report-the-value-of-foresight-in-a-vuca-world>.

Los negocios pueden influir en el futuro: pueden crear y construir realidades innovadoras, en lugar de simplemente adaptarse a disrupciones inesperadas.



JUNTOS ALIMENTAMOS A UN País



ALIMENTOS **Mary** 

EL ECOSISTEMA EMPREENDEDOR VENEZOLANO: LA INNOVACIÓN ES POSIBLE INCLUSO EN ENTORNOS COMPLEJOS

Desde 2019, el ecosistema emprendedor de base tecnológica ha experimentado un auge en Venezuela. Este crecimiento revela la capacidad de usar la innovación como catalizador de la actividad comercial y de la mejora de la calidad de vida de la población. El reto es fomentar la innovación de forma sostenible, mientras se estimula la industria venezolana de capital de riesgo.

Carlos Navarro y Sandy Gómez

A FINALES DE LOS AÑOS CINCUENTA, el inversionista estadounidense Arthur Rock financió a ocho empleados del Laboratorio Shockley de Semiconductores (California, Estados Unidos) que habían renunciado para fundar su propia compañía: Fairchild Semiconductor. Eran los «ocho traicioneros». Desde entonces, Silicon Valley se ha consolidado como el epicentro de la innovación tecnológica. La gestión de datos, las comunicaciones, la educación, el comercio, la salud y hasta las relaciones interpersonales se han transformado radicalmente.

También se han desarrollado mecanismos financieros que mitigan los riesgos asociados al financiamiento de empresas emergentes (*startups*), lo que ha permitido a los inversionistas apoyar empresas en sus etapas iniciales. Este modelo ofrece lecciones valiosas para América Latina; especialmente para Venezuela, donde la creación y el crecimiento de empresas se han acelerado desde 2019. Adaptar estas lecciones al contexto nacional y entender los elementos catalizadores de los ecosistemas emprendedores es esencial para maximizar su impacto y fomentar la innovación de forma sostenible.

¿Cómo evoluciona un ecosistema emprendedor?

Según la consultora Startup Genome,¹ los ecosistemas emprendedores pueden clasificarse en cuatro etapas de desarrollo, en función del número de empresas emergentes que produce anualmente y de la disponibilidad de recursos para brindar apoyo a las que se forman cada año. Startup Genome identifica cuatro tipos de ecosistemas, según las fases de su ciclo de vida:

1. Activación: ecosistemas pequeños que producen un máximo de mil *startups* al año. La experiencia es limitada y escasean las redes de mentores, inversionistas y comunidades de apoyo a los fundadores de nuevas empresas. Son ecosistemas propensos a la fuga de recursos (talento y capital), porque los fundadores e inversionistas locales son atraídos por ecosistemas más avanzados. La industria del capital de riesgo en estos ecosistemas suele ser muy pequeña o inexistente.
2. Globalización: ecosistemas que producen al menos 1.200 empresas emergentes al año, en los que existe cierta trayectoria de éxito en la industria del capital de riesgo. Usualmente en estos ecosistemas ha ocurrido un «evento de liquidez» significativo, típicamente de cien millones de dólares o más. Un evento de liquidez es la operación por la cual los fundadores o inversionistas de una *startup* convierten sus acciones en dinero cuando venden la empresa.

Carlos Navarro y Sandy Gómez, profesores del IESA.



Tomertu / STOCKLIB

3. Atracción: ecosistemas que producen al menos 2.000 empresas al año, donde ha habido al menos una compañía «unicornio» (una empresa emergente que vale mil millones de dólares o más), con un evento de liquidez de, también, al menos mil millones de dólares. Estos ecosistemas suelen estar ubicados en países donde existen programas y políticas públicas de promoción de la innovación muy estructurados y bien diseñados. También es común que tengan una aproximación muy amigable hacia la inmigración.
4. Integración: ecosistemas que producen como mínimo 3.000 empresas emergentes al año. Suelen ser polos globales de innovación, emprendimiento y capital de riesgo. Estos ecosistemas suelen estar ubicados en países con leyes y políticas optimizadas para mantener la competitividad y sostener el crecimiento de las industrias que promueven.

Para los ecosistemas en fase de activación, como el venezolano, las mejores prácticas ponen el foco en incrementar el número anual de nuevas empresas emergentes y estimular la inversión de etapa temprana. Estos ecosistemas diseminan la mentalidad emprendedora y crean comunidades interconectadas en las que fundadores, mentores, asesores y potenciales inversionistas pueden conocerse, relacionarse y aprender.

La experiencia del IESA con el proyecto *EmprendeTech* ha contribuido exitosamente a potenciar el ecosistema venezolano. En sus primeros dos años de ejecución ha logrado:

- Crear una red global con más de cincuenta mentores especializados en métodos ágiles, modelos de negocios digitales y empresas de base tecnológica.
- Formar y acompañar emprendedores de etapa temprana en formato híbrido (actividades presenciales y virtuales), lo que permite aumentar la escala y el alcance del programa: ha capacitado a 533 venezolanos dentro y fuera del país y beneficiado a 156 empresas emergentes.
- Crear el programa de incubación y aceleración de *EmprendeTech*, que brinda apoyo a las *startups* con mayor potencial y las prepara para levantar capital semilla.
- Crear la Red Global de Emprendedores Venezolanos en Tecnología, una comunidad para brindar apoyo y mentoría a los emprendedores de etapa temprana que pasan por el programa. Esta red aprovecha la experiencia del IESA en la gestión de comunidades globales y maximiza el impacto de su red de más de 9.000 egresados, un cuarenta por ciento de los cuales se encuentran fuera de Venezuela.
- Crear la primera comunidad de ángeles inversionistas, un esfuerzo liderado por el Centro de Finanzas del IESA, que consiste en proveer entrenamiento especializado en capital de riesgo a individuos y empresas interesadas en entender mejor este activo alternativo para incorporarlo a sus carteras.
- Publicar *Dialecto emprendedor*, el primer glosario de términos básicos para emprendedores de base tecnológica, elaborado en colaboración con la Red Global de Emprendedores Venezolanos en Tecnología y con aportes de

destacados fundadores venezolanos, como María Fernanda Vera (Wawa), Pedro Vallenilla (Cashea) y Gerson Gómez (Ridery), entre otros.

Los resultados de *EmprendeTech* abonan el camino para que el ecosistema venezolano pueda evolucionar a la siguiente fase, lo que traerá beneficios para los fundadores y para la industria nacional de capital de riesgo.

De negocios con potencial a retornos extraordinarios

Empresas como Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Meta, Nvidia y Tesla (las «siete magníficas»), cuyo desempeño explica gran parte del éxito de índices como S&P 500 y Nasdaq en años recientes, comparten un origen común: el financiamiento de capital de riesgo (VC, por sus siglas en inglés) proveniente de Silicon Valley. Este modelo, que ha evolucionado desde los tiempos de Fairchild Semiconductor, se basa en tres pilares fundamentales:²

1. Propiedad y alineación de incentivos. Se reconoce la importancia de que los fundadores sean accionistas de las empresas que surgen de sus ideas. El financiamiento en etapas tempranas se realiza con acciones en lugar de deuda, lo que facilita la reinversión y alinea los intereses de fundadores e inversionistas.
2. Financiamiento secuencial. El capital se inyecta en etapas a medida que se alcanzan hitos operativos que permiten proyectar los flujos de caja con mayor certeza. Por ello se habla de levantamiento de capital semilla y series (A, B, C, etc.).
3. Compromiso activo. Más allá del capital, los inversionistas aportan su red de contactos para facilitar nuevas rondas de financiamiento, la consecución de clientes y proveedores clave, el reclutamiento de talento y la ejecución de buenas prácticas de gobierno empresarial.

Estos pilares, que impulsaron el éxito de Silicon Valley como ejemplo de ecosistema volcado a la innovación, responden a la necesidad de mitigar los riesgos inherentes a la inversión en empresas emergentes: incertidumbre de mercado, falta de historial financiero, dependencia de financiamiento externo y dificultad para atraer y retener talento.

La apuesta del capital de riesgo en ecosistemas emprendedores

Una *startup* es una empresa naciente con potencial de crecimiento, a menudo superior al cinco por ciento semanal, una vez validado su producto o servicio en el mercado. Este crecimiento suele ser impulsado por la tecnología, lo que le permite aprovechar los efectos de red, alcanzar rápidamente una base amplia de clientes y reducir costos de adquisición, al mismo tiempo que utiliza datos para facilitar la retención.

Para mitigar los riesgos, los capitalistas llevan a cabo análisis minuciosos de las oportunidades de inversión. Un estudio reciente, basado en encuestas con más de 800 capitalistas de riesgo, reveló que, en promedio, cada fondo evaluaba alrededor de 200 empresas al año, pero solo invertía en cuatro.³

El estudio mostró también que, en lugar de depender de técnicas tradicionales de valoración como el descuento de flujos de caja, los capitalistas de riesgo se enfocan en elementos cualitativos; en particular, el análisis detallado de las características del equipo fundador y su capacidad de ejecución. La habilidad para enfrentar problemas relevantes en mercados grandes determina la capacidad de la empresa emergente para ofrecer soluciones innovadoras y disruptivas.

También destacó cómo surgen las oportunidades de inversión: más del treinta por ciento provienen de redes profesionales, lo que subraya la importancia de formar redes en el ecosistema de capital de riesgo. Un veinte por ciento de las oportunidades surgen de otros inversionistas, un treinta por ciento son buscadas por los fondos y un ocho por ciento se derivan de empresas existentes en la cartera del fondo.

Un riguroso proceso de generación y búsqueda de oportunidades de inversión y su análisis consiguiente condujo a los resultados recogidos por la empresa Correlation Ventures:

La clave para el ecosistema venezolano de empresas emergentes está en aprovechar recursos existentes y redefinir estrategias, sin depender de marcos institucionales tradicionales.

el 65 por ciento de las inversiones retornaron hasta una vez (1x) el capital invertido, el 25 por ciento retornaron entre una y cinco veces, el 6 por ciento entre cinco y diez veces, el 2,5 por ciento entre diez y veinte veces, el 1,1 por ciento entre veinte y cincuenta veces, y el 0,4 por ciento más de cincuenta veces. Estos resultados reflejan más de 20.000 transacciones de ofertas públicas de adquisición (IPO, por sus siglas en inglés) y operaciones de fusiones y adquisiciones, que son dos de los eventos de liquidez en los cuales los inversionistas de capital de riesgo materializan los retornos de sus inversiones.

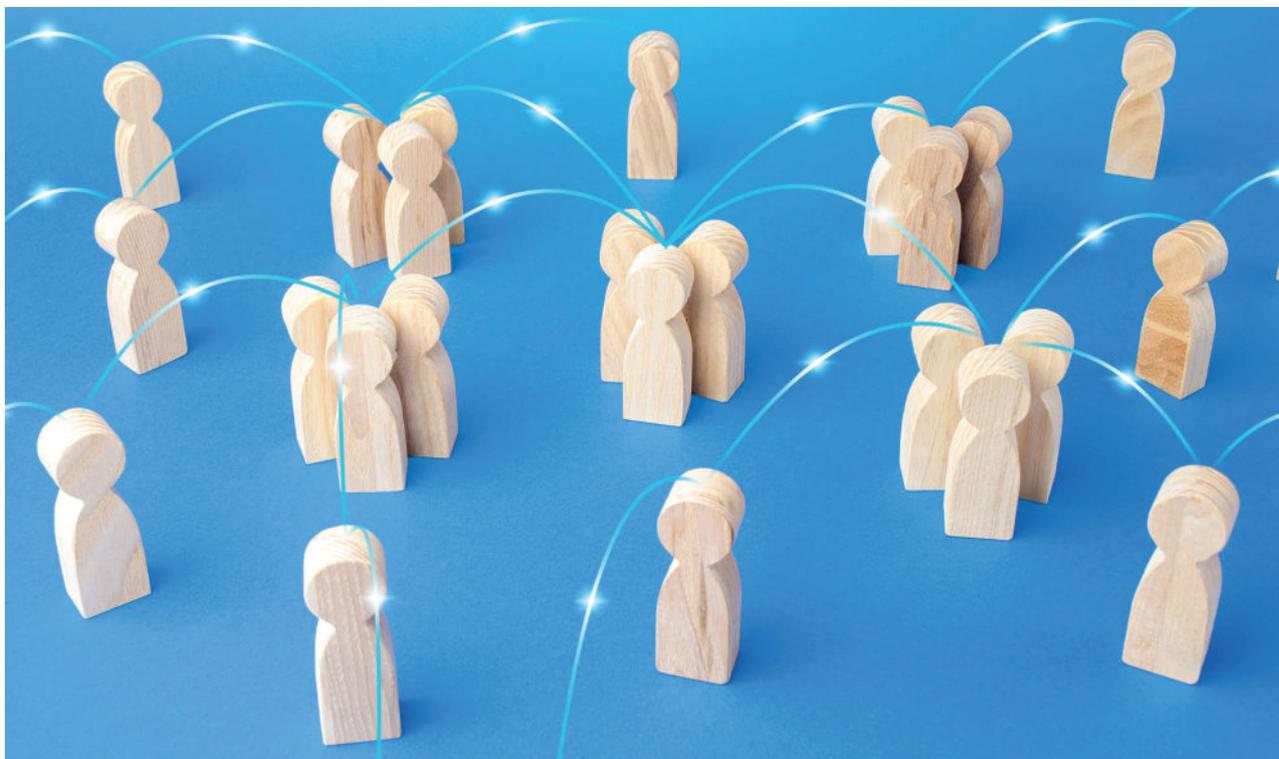
La apuesta del capitalista de riesgo es obtener un retorno de al menos diez veces (10x) sobre su inversión en las etapas iniciales, cuando es mayor la incertidumbre con respecto a los flujos de caja. Este retorno se obtiene con una probabilidad de aproximadamente el cuatro por ciento.

¿Cómo analiza el capitalista de riesgo esta oportunidad? Evaluando las capacidades de los fundadores, el tamaño del mercado y la disrupción del producto. Un caso extremo que ilustra este proceso es el de Imbue, una empresa de inteligencia artificial cuyo objetivo es «desarrollar una mejor manera de crear y editar *software*: con agentes de IA que trabajan con nosotros para traducir nuestras ideas en códigos y darles vida». En septiembre de 2023, Imbue cerró su Serie A por 200 millones de dólares a una valoración de 1.000 millones sin haber obtenido aún el primer dólar de ingresos.

El ejercicio de valoración del capitalista de riesgo en un caso como el de Imbue se basa en varios factores clave. Primero se evalúa la probabilidad de que Imbue alcance una valoración de 10.000 millones de dólares en el futuro (10x la valoración a la que se invirtió) y la rapidez con la que podría lograrlo. Además, se considera si existen mecanismos de salida viables para monetizar las ganancias que la empresa podría producir.

Para alcanzar esta valoración Imbue necesitaría producir unos 370 millones de dólares, si se considera que el múltiplo de ingresos observado en las series de financiamiento recientes para empresas del sector de inteligencia artificial es de 27x, según el banco de inversión Aventis Advisors. Para lograr estos ingresos deben combinarse eficazmente los tres elementos mencionados: la capacidad de ejecución del equipo fundador y gerencial, lo disruptivo del producto y el tamaño del mercado.

En el caso de Imbue y muchas otras inversiones en el sector de inteligencia artificial, el mercado potencial es probablemente el factor determinante. La inteligencia artificial



luxe48 / Stocklib

es un sector transversal que impacta a múltiples industrias, lo que induce inversiones a valoraciones elevadas.

La salida de la inversión se produce mediante un evento de liquidez en el cual la participación del inversionista inicial es adquirida por otro inversionista en una ronda de financiamiento posterior. Alternativamente, la empresa puede ser absorbida por un cliente o un competidor, ya sea nacional o extranjero, o realizar una oferta pública inicial.

En esta última etapa la *startup* ha alcanzado un grado de madurez caracterizado por una mayor certeza acerca de la viabilidad de su modelo de negocio y una menor incertidumbre en el cálculo de sus flujos de caja, lo cual le permite vender parte de sus acciones en el mercado de valores. En todos los casos, los fondos que permiten lograr el múltiplo sobre la inversión provienen de terceros, no de los flujos de caja producidos por la empresa.

El ecosistema de la iniciativa empresarial en Venezuela

El desarrollo de una industria de capital de riesgo en Venezuela que permita llegar a acuerdos entre emprendedores e inversionistas similares a los de otros ecosistemas regionales depende fundamentalmente de la facilidad para que los inversionistas materialicen sus salidas. Este aspecto enfrenta obstáculos estructurales: la contracción económica reduce la posibilidad de adquisiciones por empresas nacionales, los factores institucionales limitan la participación de actores extranjeros y el subdesarrollo de los mercados financieros restringe el acceso al capital necesario para ejecutar estas operaciones.

A pesar de este contexto, el ecosistema local ha visto surgir desde 2020 empresas como Yummy, Ridery, Asistensi, Valiu y, más recientemente, Cashea. Estas *startups* han mostrado un crecimiento acelerado gracias a su uso intensivo de tecnología, modelos de negocios escalables que aprovechan efectos de redes y capacidad para adaptar fórmulas internacionales a las particularidades del mercado venezolano.

Yummy, la aplicación de envíos y traslados, se destaca por haber captado 80 millones de dólares entre 2020 y 2022: superó los montos históricos para empresas venezolanas. Durante su Serie A, en la que recaudó 47 millones, alcanzó una valoración entre 200 millones y 250 millones de dólares, con una dilución (la disminución de la participación del fundador en el total de acciones de la empresa) promedio del 20 por ciento para esa etapa. Este caso excepcional no oculta una realidad más amplia: las opciones de salida financiadas por terceros siguen siendo limitadas en el país, lo que fuerza a los inversionistas a depender de los flujos de caja provenientes de las empresas emergentes para recuperar su capital.

Esta dinámica ocasiona un dilema. Por un lado, priorizar retornos tempranos compromete el crecimiento de las empresas, porque los recursos destinados a remunerar a los inversionistas dejan de reinvertirse en su expansión. Por el otro, esta aproximación no reduce los riesgos inherentes a la etapa semilla, como se observa en otros mercados. Si se considera que el setenta por ciento de las empresas emergentes apenas devuelve el capital inicial, mientras que el treinta por ciento restante debe producir recursos para devolver a los inversionistas los retornos de su inversión, resulta que los retornos para el capitalista de riesgo que invierte en empresas emergentes venezolanas no se ajustan al riesgo que asume.

Este escenario crea una asimetría de incentivos: para los fundadores, el modelo puede ser rentable, pero resulta menos atractivo para los inversionistas. El potencial de ganancias limitado por la dificultad de salidas a gran escala, combinado con los altos riesgos de las etapas tempranas, posiciona a Venezuela como un mercado donde la relación riesgo-retorno favorece menos al capital de riesgo tradicional que en otros ecosistemas consolidados.

Frente a esta ecuación desbalanceada, el ecosistema venezolano debe reestructurar sus mecanismos de creación de

valor, sin replicar fórmulas importadas. La solución no reside en imitar modelos foráneos, sino en potenciar ventajas locales y corregir asimetrías mediante cuatro pilares que redefinen las reglas del juego.

Pilares para el desarrollo de ecosistemas emprendedores en Venezuela

La existencia de un ecosistema venezolano de *startups* demuestra que la innovación es posible incluso en entornos complejos. La clave está en aprovechar recursos existentes y redefinir estrategias, sin depender de marcos institucionales tradicionales. Estos cuatro pilares surgen como respuesta directa a los desequilibrios entre riesgo y retorno.

La importancia de la educación se manifiesta en dos frentes clave. Por un lado, es fundamental contar con programas especializados como *EmprendeTech* del IESA y mentorías en puntos de encuentro tecnológicos, con foco en capacitar a inversionistas ángeles en evaluación de riesgos de empresas en etapa temprana y formar emprendedores en métricas de tracción que vayan más allá de la presentación verbal (*pitch*) de la idea. Este frente ataca la raíz del problema: la brecha de entendimiento entre fundadores e inversionistas. Por el otro, las redes de egresados de instituciones como la UCAB, la UNIMET y el IESA pueden potenciarse para crear rondas privadas de financiamiento, aprovechando los vínculos profesionales entre egresados.

El segundo pilar es un financiamiento que abarque desde empresas emergentes que resuelven problemas locales hasta aquellas con potencial de tener escala latinoamericana. Los modelos no escalables requieren fondos familiares (*family offices*) con perfil innovador, inversionistas ángeles locales, instituciones financieras y empresas privadas que implementen modelos de capital de riesgo corporativo. En el extremo opuesto, casos como *Yummy* muestran que captar capital internacional es viable cuando se logra validación temprana en mercados externos.

Un tercer pilar es la articulación de esfuerzos mediante actores especializados. Aquí se destaca la replicación de

modelos como el de *Innoven* —una aceleradora de negocios para *startups* tecnológicas—, cuya actividad combina mentoría estratégica, financiamiento en etapas muy tempranas y compromiso activo, que llega incluso a liderar rondas posteriores. Este enfoque probó su eficacia con el caso de *Fina Partners* —una empresa emergente que desarrolla *software* para gestión de pymes—, que logró una exitosa ronda de 350.000 dólares. Paralelamente, es clave replicar periódicamente actividades como el *Startup Summit 2024*, que congregó inversionistas extranjeros en formato presencial, y crear una base de datos colaborativa que conecte a inversionistas activos con empresas emergentes en busca de fondeo.

El cuarto pilar consiste en nuevos modelos de retorno adaptados a la realidad venezolana. Esto incluye esquemas de inversión que prioricen la recuperación parcial temprana del capital, activada al alcanzar hitos predefinidos como crecimiento de usuarios o márgenes brutos, que eviten comprometer el crecimiento de las empresas emergentes. Paralelamente, estructuras contractuales que vinculen el porcentaje de propiedad de los inversionistas al cumplimiento de metas operativas por parte de los fundadores favorecen la alineación de intereses y reducen el riesgo de dilución prematura.

La participación de las *startups* exitosas del ecosistema venezolano (*Yummy*, *Cashea*, etc.) podría catalizar un cambio cualitativo relevante. Estas iniciativas tienen el potencial de crear un ciclo virtuoso de reinversión cuando asumen roles de mentoría, construyen redes entre los miembros del ecosistema y actúan como inversionistas anclas para la siguiente generación de emprendedores. ■

NOTAS

- 1 Startup Genome (2020). *Ecosystem lifecycle analysis*. <https://startupgenome.com/article/ecosystem-lifecycles>.
- 2 Mallaby, S. (2022). *The power law: Venture capital and the making of the new future*. Penguin Press.
- 3 Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N. y Strebulaev, I. A. (2020). How do venture capitalists make decisions? *Journal of Financial Economics*, 135(1), 169-190. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.011>.
- 4 Kuper, S. (2019). *Secrets of Sand Hill Road: Venture capital and how to get it*. Portfolio/Penguin.

El potencial de ganancias limitado por la dificultad de salidas a gran escala, combinado con los altos riesgos de las etapas tempranas, posiciona a **Venezuela** como un mercado donde la relación riesgo-retorno favorece menos al capital de **riesgo** tradicional que en otros ecosistemas consolidados.



IESA School of Management
Acelera tu talento

74%

De los empleadores **tienen dificultades** para encontrar talento calificado.

**Y TÚ, ¿CÓMO
DESARROLLAS
LAS COMPETENCIAS
Y HABILIDADES
DE TU EQUIPO?**

 **Donde estés**

Maestrías • Incompany • Diplomados • Programas • Cursos
Educación para el trabajo • Consultoría • Nexus • Eventos

Contáctanos



(+58) 0414-800 43 72



@confiltroiesa



IESA School of Management



@iesa

PARADOJAS DE LA INNOVACIÓN: RECONOCERLAS Y GESTIONARLAS

Nunzia Auletta y Aramis Rodríguez-Orosz

La innovación surge de gestionar tensiones organizacionales como paradojas, no como dilemas excluyentes. Mientras una mentalidad lineal obliga a elegir entre polos opuestos (explotar recursos actuales y explorar nuevas tecnologías, por ejemplo), la visión paradójica integra ambas fuerzas y crea sinergias. La clave está en abrazar contradicciones como motor de evolución.

Nuestras reuniones de innovación eran discusiones infinitas donde cada proyecto o iniciativa competía por recursos. Hoy, en lugar de ver las iniciativas de innovación como competidoras, las veo como un ecosistema. Cada una aporta una pieza única al rompecabezas de nuestro futuro. La clave es abrazar la paradoja: fomentar la autonomía y la competencia saludable, mientras se cultivan la colaboración y la sinergia. No se trata de elegir un ganador, sino de crear un entorno donde todas las ideas puedan florecer y contribuir al éxito colectivo.

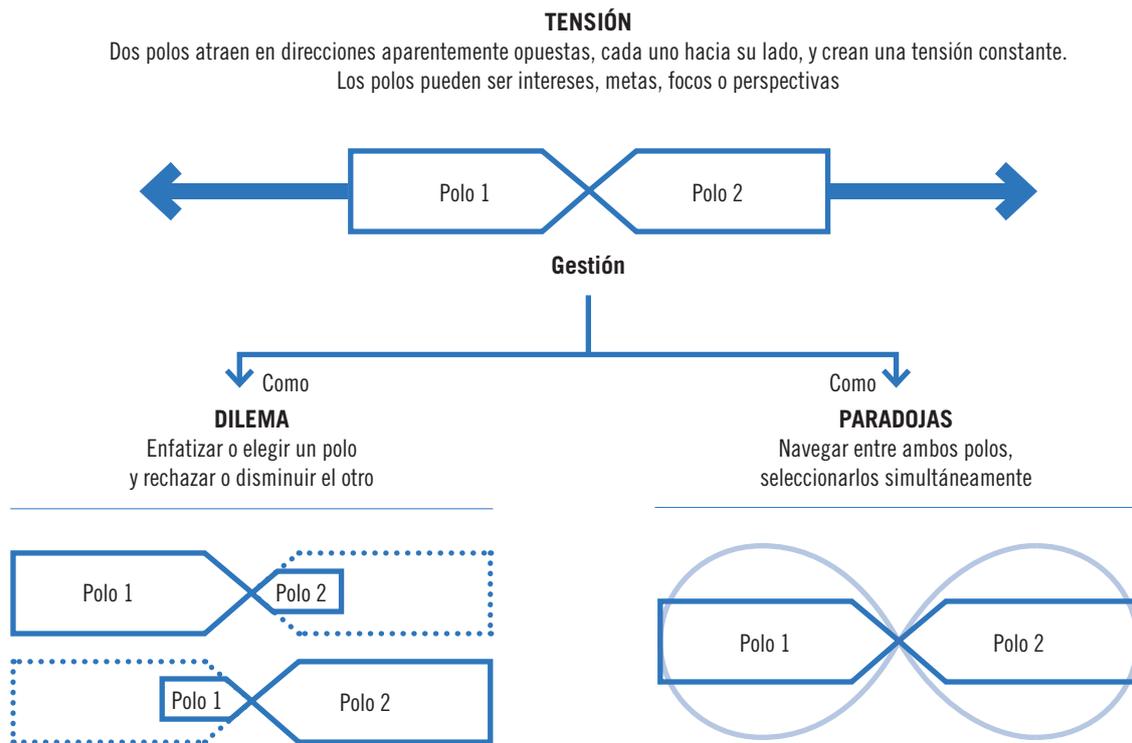
Presidente de una empresa de servicios de salud

EN ESTOS TREINTA AÑOS *Debates IESA* ha publicado decenas de artículos y algunos números especiales sobre innovación que recorren las etapas de desarrollo de este concepto en las empresas: desde los enfoques estratégico, tecnológico, de eficiencia operativa, de desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio, hasta las competencias de los líderes innovadores y la construcción de una cultura de seguridad psicológica y empoderamiento que fomente la toma de riesgos y la creatividad. La revista ha difundido los métodos más utilizados en el ámbito global: desde los que enfatizan la eficiencia operativa —Six Sigma, Kaizen, agilismo, gestión de procesos (BPM)— hasta los que acompañan el proceso creativo y el desarrollo de negocios como *scamper*, pensamiento de diseño (*design thinking*) o emprendimiento ágil (*lean startup*).

En su relación con el mundo empresarial, el IESA ha vivido la evolución de las prácticas de innovación y pasado de la necesaria divulgación a procesos de adopción con mayor compromiso, propósito e impacto. La innovación sigue siendo un pilar fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier empresa en un entorno dinámico y competitivo. Es un concepto amplio y multifacético que implica implementar con éxito nuevas ideas, productos, servicios o procesos que crean valor para los clientes, el mercado, la organización o la sociedad en general. Este valor puede manifestarse como mayor eficiencia, mejor calidad, nuevos beneficios o soluciones a problemas existentes o emergentes, tanto en lo empresarial como en lo social y ambiental.

Nunzia Auletta, directora académica del IESA.
Aramis Rodríguez-Orosz, profesor del IESA.

Tensiones paradójicas o dilemáticas



Los estudios de Innovación Empresarial realizados por el IESA desde el año 2013, tanto en Venezuela como en el ámbito latinoamericano, han mostrado la evolución de los procesos de adopción de innovaciones. Más del 70 por ciento de las organizaciones declaran que la innovación es fundamental en su estrategia, valores y aproximación a las tendencias y oportunidades del mercado. Sin embargo, solo el 56 por ciento define claramente los objetivos de la innovación y el 46 por ciento le dedica estructura y recursos, ambos aspectos esenciales para articular esfuerzos y trabajar con una lógica de medición de desempeño. Cerca del 80 por ciento menciona mejorar la rentabilidad y la participación de mercado como principales motivaciones para innovar, el 66 por ciento afirma que la alta dirección empodera a los colaboradores para innovar y un 64 por ciento considera que la estrategia de innovación es central para reforzar el posicionamiento de la empresa en el mercado. Aunque el 80 por ciento declara gran receptividad a las nuevas ideas, solo un 36 por ciento posee estructuras de incentivos para los equipos innovadores.

Existen aún algunas brechas, en términos de medición de desempeño de la innovación y en la asignación de recursos (un promedio del cinco por ciento de los ingresos). Pero, sobre todo, se manifiestan algunas tensiones que pueden parecer dilemáticas, relacionadas con el empoderamiento de la organización y el grado, el foco, el impacto y las fuentes de la innovación. Para gestionar estas tensiones es necesario entender y adoptar el pensamiento paradójico.

La innovación: resultado de una tensión paradójica

Las tensiones se entienden como manifestaciones de fuerzas contrarias. Generalmente surgen cuando hay elementos en competencia en una organización; por ejemplo, cuando varios actores exigen recursos (tiempo, dinero, atención) en un mismo contexto

o cuando las metas de dos unidades de negocios son divergentes. También ocurren tensiones cuando distintas unidades o personas tienen intereses y perspectivas contradictorias.

Las tensiones pueden clasificarse de acuerdo con la naturaleza de las actividades que se realizan en las organizaciones: cada actividad refleja tensiones con características propias. Ahora bien, la forma de gestionar las tensiones dependerá de cómo se perciban. En general, las personas pueden percibir las tensiones de dos formas: como dilemas o como paradojas.

Cuando las personas se guían por un pensamiento lineal tienden a entender las tensiones como dilemas. Esto implica privilegiar a un elemento y negar o suprimir al otro, para evitar la complejidad y resolver la tensión de la forma más rápida posible. Por ejemplo, en una empresa de tecnología que ha tenido éxito con un producto establecido, surge con frecuencia una tensión entre explotar el negocio actual y explorar nuevas oportunidades. La explotación implica seguir invirtiendo en optimización de procesos, eficiencia y mejoras del producto existente, que genera ingresos y tiene un mercado conocido. Mientras que la exploración implicaría destinar recursos a investigación y desarrollo, asumir mayores riesgos y enfrentar la posibilidad de que la innovación no tenga éxito comercial. Si esta tensión se percibe de manera dilemática, con una mentalidad lineal o polarizada, quien decide se siente en la posición de escoger un polo sobre el otro, de forma excluyente, según la información que tenga.

Pero cuando las personas se guían por una cognición circular —cuando reconocen las contradicciones como interacciones de elementos interdependientes— perciben las tensiones como paradojas. En muchas ocasiones, una tensión puede resultar de dos posiciones o polos distintos que requieren contribuciones mutuas para su éxito. Volviendo a la empresa de tecnología, resulta más probable que las dos

opciones (tecnología actual o nueva) no sean excluyentes, sino que, para seguir navegando el ciclo de vida de la tecnología de manera rentable, la empresa debe dedicar recursos a nuevos desarrollos y, a la vez, utilizar los aprendizajes de la exploración tanto para optimizar lo que ofrece como para

En una cultura que fomente la ambidestreza contextual, los colaboradores tienen espacios para innovar, con procesos basados en iteraciones graduales que permitan el ensayo y error, el consumo controlado de recursos y la supervisión de la alta gerencia.

lanzar nuevos productos y servicios. De esta manera es posible trascender en el tiempo y desarrollar sinergias: los recursos, la atención y el tiempo dedicados a uno de los polos beneficia al otro, y viceversa.

La innovación es una actividad que resulta típicamente de gestionar tensiones de forma paradójica: mejorar lo presente y visualizar el futuro. La gestión paradójica de las tensiones, en distintos ámbitos, niveles y momentos de una organización, es la clave o secreto de la innovación. Algunas tensiones frecuentes pueden identificarse como paradojas de la innovación.

Paradoja 1: innovación descendente o ascendente

El gobierno de la innovación requiere una definición estratégica y empoderar los equipos de desarrollo para que lleven la estrategia a la acción. El flujo de las ideas y las decisiones pueden ocurrir de arriba hacia abajo (*top-down*) o de abajo hacia arriba (*bottom-up*).

En un flujo *top-down* las iniciativas y decisiones provienen de la alta dirección, en un sistema que puede ser vivido como rígido y estructurado, con foco en objetivos estratégicos y visión corporativa. En un enfoque *bottom-up*, las ideas surgen de los colaboradores en todos los niveles, gracias al fomento de un ambiente colaborativo y un empoderamiento que favorece la creatividad y la toma de riesgos. Pero, ¿pueden convivir ambos enfoques? La «ambidestreza contextual» —la posibilidad de realizar ambas modalidades simultánea e internamente— es la respuesta.¹

La innovación no ocurrirá si los cargos altos de una empresa no son capaces de entender que para introducir novedades necesitan que las bases impulsen muchas ideas frescas y si, por el contrario, las bases no son capaces de entender que para que esas ideas frescas se conviertan en productos/servicios necesitan el apoyo de la alta gerencia. Si prevalece el polo de las bases puede ocurrir dispersión de recursos, duplicación de esfuerzos y desviación de objetivos al momento de innovar. En cambio, si prevalece el polo de los altos cargos, posiblemente se perderá agilidad y motivación. Para manejar este tipo de tensiones con un enfoque paradójico —que ambos polos puedan entender la interdependencia— las organizaciones recurren a liderazgos integradores, objetivos e incentivos híbridos, y culturas que fomenten la ambidestreza contextual, donde los colaboradores tengan espacios para innovar, con procesos basados en iteraciones graduales que permitan el ensayo y error, el consumo controlado de recursos y la supervisión de la alta gerencia.

Ejemplos de este tipo de paradojas de innovación se encuentran en las experiencias de Pfizer y BioNTech, en 2021. Estas organizaciones pudieron desarrollar un modelo híbrido que combinaba dirección ejecutiva con autonomía científica en el desarrollo ágil de la vacuna para el covid.

Paradoja 2: innovación incremental o disruptiva

Las organizaciones tienen un menú de opciones en cuanto a grado de innovación que deseen desarrollar. La intensidad de la innovación puede verse en un continuo que tiene en un extremo a la innovación incremental y en el otro a la disruptiva.

La innovación incremental se centra en mejoras continuas y graduales de productos, servicios o procesos existentes. Su objetivo es optimizar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad. La innovación disruptiva o radical implica la creación de nuevos productos, servicios o modelos de negocios que transforman o crean nuevos mercados; a menudo, comienza en nichos de mercado desatendidos y luego se expande, con frecuencia, gracias a la aparición de nuevas tecnologías. Por ejemplo, los desarrollos más recientes de inteligencia artificial traen consigo un enorme potencial de disrupción: crean oportunidades de nuevos modelos de negocio o servicios con la articulación innovadora de los recursos actuales.

Este tipo de tensión paradójica logra gestionarse, en muchos casos, con dos sistemas separados pero integrados entre sí que se especializan cada uno en el tipo de innovación que son capaces de conducir. Este enfoque se conoce como «ambidestreza estructural». Por ejemplo, en un mismo sistema u organización, un subsistema o equipo es responsable del desarrollo de mejoras a los productos, procesos o servicios existentes, y, separadamente, otro subsistema o equipo se especializa en la exploración de ideas radicalmente nuevas, que facilitan la operación con agilidad y flexibilidad, protegida de las presiones del negocio principal.

Muchas empresas usan este mecanismo para gestionar esta tensión. Por ejemplo, Alphabet, la organización paraguas que dirige a Google (que con innovaciones incrementales defiende y expande el negocio) y a Google X, que desarrolla proyectos disruptivos y ambiciosos (*moonshot*) para el futuro de la organización. Para asegurar la innovación tanto radical como incremental mediante este enfoque, los líderes necesitan, constante y simultáneamente, asegurar la identidad de ambos polos y fomentar su integración para extraer sinergias. La ambidestreza estructural implica cambios no solo en el diseño organizacional, sino también en los modelos de medición de desempeño e incentivos, alineados a los objetivos específicos de cada sistema dentro de la organización.

Paradoja 3: innovación para eficiencia o diferenciación

La innovación puede tener como objetivos principales la búsqueda de eficiencia y diferenciación. La innovación centrada en la eficiencia tiende a enfocarse en la mejora continua y en la simplificación y agilización de los procesos internos; para ello adopta nuevas tecnologías y métodos para reducir costos y tiempos de producción o automatiza tareas repetitivas para aumentar la productividad y optimizar el uso de recursos. La innovación para la diferenciación impulsa la creación de productos y servicios novedosos que satisfacen las necesidades de los clientes de manera única: crean propuestas de valor que diferencian a la empresa de la competencia, mejoran la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto o crean nuevos modelos de negocios que permiten explorar nuevos espacios de mercado.

Para gestionar este tipo de tensiones de manera paradójica las empresas han creado sistemas que permiten reducir costos combinados con equipos autónomos que proponen mejoras en diseño. Mientras mejores diseños se obtienen, menos costos se generan en las plantas, pues los diseños son más eficientes.



Sergey Nivens / STOCKLIB

Un ejemplo icónico de este tipo de paradojas de la innovación es Toyota con la creación del sistema «justo a tiempo». Mientras optimizaban la producción del Corolla (eficiencia), desarrollaban tecnologías disruptivas como el Prius (diferenciación). Tanto la inversión en capacidades complementarias de los colaboradores como las alianzas con proveedores son clave para escalar innovaciones sin perder control de costos. Además, para contribuir a la gestión de este tipo de tensiones (eficiencia-diferenciación), se puede desarrollar un enfoque de ecosistema donde cada pieza (desde logística hasta diseño) contribuye a ambos objetivos.

Paradoja 4: retorno de corto o largo plazo

La innovación puede aumentar significativamente el retorno de la inversión (ROI) de las empresas, tanto a corto como a largo plazo. El aumento a corto plazo suele verse en la eficiencia operativa (por reducción de costos o aumento de productividad), el incremento en las ventas derivado del lanzamiento de nuevos productos o servicios, o estrategias de mercadeo para atraer a nuevos clientes o aumentar la lealtad y retención de los existentes. A largo plazo, la mejora de la rentabilidad puede provenir de la creación de ventajas competitivas que permiten a las empresas mantenerse a la vanguardia de su sector, crear una cultura de innovación

continua y adaptación a los cambios del mercado y tendencias, y fortalecer el posicionamiento de sus marcas, con la consiguiente atracción de clientes y talento que aseguran el crecimiento a largo plazo.

La tensión entre obtener retornos a corto plazo u obtener retornos a largo plazo es clave para entender por qué muchas empresas no invierten lo suficiente en innovación, a pesar de sus altos retornos teóricos. Al igual que las paradojas anteriores, una fórmula para gestionar paradójicamente este tipo de tensiones es crear ambidestreza, bien sea contextual o estructural. Este tipo de prácticas permite a las organizaciones disponer de unidades independientes para exploración (largo plazo) y explotación (corto plazo) e integrar las sinergias de ambas, pero manteniendo sus identidades y procesos. Los liderazgos «duales» permiten, en este caso, equilibrar métricas financieras con indicadores de innovación para cada unidad.

Las unidades de exploración pueden responder a una lógica de «intraemprendimiento» o incubación interna: se establece un capital semilla para desarrollo y se usan indicadores de retorno propios de los proyectos, que incluyen un mayor factor de riesgo propio de todo nuevo negocio. Empresas como Amazon, AirBnb y Alphabet son ejemplos de sistemas que han aprendido a gestionar los rendimientos de la innovación a corto y largo plazo.

Paradoja 5: innovación interna o abierta

Innovación interna e innovación abierta son dos enfoques distintos sobre cómo surgen y se desarrollan nuevas ideas en las empresas. La innovación interna (o cerrada) se centra en la investigación y el desarrollo dentro de los límites de la empresa, con énfasis en la protección de la propiedad intelectual y el control sobre el proceso de innovación. Puede verse limitada por el conocimiento, la especialización y la cantidad de los recursos internos.

La innovación abierta implica la colaboración con fuentes externas de conocimiento e ideas, de manera de aprovechar la experiencia y los recursos de socios externos como clientes, proveedores, universidades, empresas emergentes o plataformas de *crowdsourcing* (inteligencia colectiva). Con la innovación abierta se obtiene mayor rapidez y flexibilidad en el desarrollo de innovaciones a cambio de un menor control y mayores retos de articulación.

Entender que se puede innovar mientras se protege y, al mismo tiempo, se intercambia información amerita un cambio cultural en todos los niveles de la organización, empezando

La intensidad de la innovación puede verse en un continuo que tiene en un extremo a la innovación incremental y en el otro a la disruptiva.

por los directivos. No es fácil abrir «conocimientos» a otros, incluso competidores; por esto es necesario entender las limitaciones de no hacerlo. En contextos dinámicos y complejos se puede correr el riesgo de caer en estancamiento tecnológico si persiste el enfoque de exceso de innovación interna. Kodak es un ejemplo de este enfoque, que le impidió montarse en la curva tecnológica de las cámaras digitales, pese a unos desarrollos tempranos, y perdió su liderazgo en la industria fotográfica.

Para gestionar la tensión de controlar los conocimientos internos o compartirlos con conocimientos externos muchas organizaciones han optado por una gestión estratégica de su propiedad intelectual. IBM, por ejemplo, licencia tecnologías internas no utilizadas (innovación abierta saliente) y adquiere patentes externas (innovación abierta entrante). Otra manera de gestionar este tipo de tensiones consiste en implementar programas como desafíos abiertos o hackatones como, por ejemplo, el que realiza la NASA con sus Space Apps Challenges, para integrar soluciones e iniciativas externas sin desmantelar estructuras internas.

Navegar paradojas

El ámbito de la innovación está lleno de intrigantes paradojas que hacen que su gestión pueda parecer complicada y llena de iteraciones, involucrar múltiples actores y requerir cambios estratégicos culturales y estructurales. Algunas recomendaciones para navegar en estas aguas, que pueden parecer turbulentas, muestran un destino más claro cuando se dibuja una hoja de ruta:

1. Establecer una visión estratégica clara (*top-down*). La alta dirección debe identificar las áreas estratégicas donde la innovación puede contribuir más a alcanzar los objetivos de la empresa. Crear órganos de gobierno de la innovación, como comités o equipos multidisciplinares que reúnan a directivos de las diferentes áreas funcionales favorece una visión integradora para romper silos y crear sinergias. Igualmente es necesario asegurar que la visión estratégica se comunique de manera efectiva a todos los niveles de la organización con metas claras y desafiantes que estimulen la movilización.

2. Fomentar la generación de ideas desde la base (*bottom-up*). Es necesario diseñar y habilitar espacios de integración y comunicación, sean físicos o virtuales, donde puedan convivir equipos multidisciplinares, compartir ideas y sugerencias, y experimentar con nuevas tecnologías y prototipos. Los desafíos y concursos de innovación pueden estimular la creatividad y la participación, al igual que los programas de intraemprendimiento (con acceso a capital semilla) que apoyan a los colaboradores con ideas innovadoras, a quienes se les proporcionan recursos y mentoría para desarrollar proyectos.
3. Gestionar la cartera de innovación. La innovación debe ser conceptualizada como una cartera, no como actividades aisladas. Esta cartera puede combinar diferentes grados y objetos de innovación, con estructuras diferenciadas para innovación incremental (unidad de mejora continua) o disruptiva (unidad de desarrollo de negocios). Igualmente, puede integrar productos, procesos, servicios y modelos de negocio con una asignación de recursos balanceada, indicadores claros para evaluar el rendimiento de cada tipo de innovación y sistemas de incentivos a la vez diferenciados y sistémicos. La cartera debe ser revisada periódicamente para asegurar que se mantenga alineada con las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.
4. Fomentar una cultura de experimentación y tolerancia al fracaso. Las organizaciones pueden crear ecosistemas de innovación equilibrados que promuevan el conocimiento, la experimentación y el aprendizaje continuo. Para ello es útil diseñar sistemas de incentivos que no castiguen asumir riesgos y una cultura de seguridad psicológica donde los errores y el fracaso (dentro de parámetros aceptados) sean vistos como elementos naturales del proceso. Es central también proporcionar a todos los actores, de manera formal y recurrente, conocimientos y entrenamiento en métodos de innovación y exploración de negocios e ideas (como *scrum*, *design thinking* o emprendimiento ágil), que dan la oportunidad —a los más y a los menos innovadores— de hablar un lenguaje común, de manera que la mentalidad emprendedora comience a drenar en los sistemas de defensa y explotación. Establecer alianzas externas —por ejemplo, con *startups*, universidades y centros de investigación— puede acelerar el aprendizaje y exponer a nuevas dinámicas de colaboración.
5. Modelar el liderazgo ambidiestro. Los líderes de la organización necesitan desarrollar una mentalidad paradójica y modelarla para que penetre en la mayoría de los ámbitos y niveles de la organización. Para llevar a cabo este proceso existen técnicas y herramientas para tomar conciencia de las paradojas. Si los líderes entienden la importancia de la interdependencia de todos los sistemas pueden evitar conflictos y dilemas de corto plazo. Es fundamental que el liderazgo de la organización sirva de ejemplo, demuestre la capacidad de equilibrar la explotación y la exploración en sus propias acciones, muestre flexibilidad y adaptabilidad, y promueva una comunicación abierta y transparente.

La innovación es un viaje maravilloso que le invitamos a emprender. 

NOTA

- 1 Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>.



Maestrías

¡Vive la experiencia!

Acelera **tu talento** y transforma **tu futuro**

Conecta con una red de profesionales de alto nivel, **innova** en tu visión de negocio y **transforma** tu liderazgo.

En el **IESA**, te retamos a ir más allá de tus límites para convertirte en el profesional que quieres ser y el **líder responsable** que tu organización necesita.

¿Estás **listo**
para **el desafío?**

 **Donde estés**

Contáctanos



(+58) 0424-2074014



@confiltroiesa



IESA School of Management



@iesa

TRANSFORMAR SECTORES TRADICIONALES EN AMÉRICA LATINA: LA EXPERIENCIA DE EMPRENDETECH

El programa *EmprendeTech*, una iniciativa del IESA en alianza con BID Lab, ha incubado empresas que emplean intensamente la tecnología, como Kurios y Busi, y que además tienen gran impacto social y económico. Estas empresas no solo han revolucionado sus respectivos sectores: también ofrecen lecciones valiosas para países latinoamericanos, con barreras estructurales y tecnológicas al desarrollo.

Edwin Ojeda y Susana Chu

VENEZUELA TIENE UNA TASA ELEVADA de actividad emprendedora: el 23 por ciento de la población considera que lleva adelante iniciativas de negocio. Sin embargo, la tasa de consolidación de empresas es baja: apenas el 5 por ciento de esas iniciativas se convierten en empresas, según los resultados del proyecto GEM (las siglas en inglés de *Monitor Global de Emprendimiento*).¹

Venezuela presenta un entorno empresarial débil, con barreras en financiamiento, regulaciones defectuosas y acceso limitado a infraestructura. A pesar de su actividad emprendedora, las condiciones estructurales dificultan la consolidación y el crecimiento de los negocios. Para mejorar este panorama, es clave fortalecer el ecosistema emprendedor mediante políticas de incentivos, programas de financiamiento, educación empresarial y reducción de trabas burocráticas.

La Encuesta Nacional de Expertos del GEM 2023 caracteriza el ecosistema emprendedor venezolano de la siguiente manera:

- Los emprendedores enfrentan muchas dificultades para acceder a capital, mientras que en otros países los ecosistemas emprendedores han desarrollado mecanismos eficientes para obtener financiamiento. De hecho, Venezuela muestra una de las peores calificaciones en cuanto a entorno financiero y acceso a financiamiento.
- La burocracia y los impuestos constituyen una barrera significativa para el desarrollo de empresas en el país. Venezuela presenta un entorno regulatorio menos favorable para nuevos negocios que otras naciones de América Latina.
- Existe una deficiencia en educación sobre empresas en niveles escolares y universitarios que dificulta la adquisición de las habilidades necesarias para desarrollar negocios sostenibles.

Edwin Ojeda y Susana Chu, profesores del IESA.



STOCKLIB

- Venezuela también muestra calificaciones bajas en acceso a infraestructura comercial y profesional, lo que limita la capacidad de los emprendedores para establecer negocios con una base sólida.

EmprendeTech: incubadora de innovación

Las aceleradoras e incubadoras de empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y el crecimiento de proyectos empresariales, especialmente en mercados emergentes como América Latina. Estas iniciativas ofrecen apoyo estratégico en áreas clave que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa emergente.

Las aceleradoras e incubadoras proporcionan redes de inversionistas, acceso a financiamiento y oportunidades de subvenciones. Para muchas empresas incipientes, obtener capital es un reto. Las empresas que participan en estas iniciativas tienen acceso a una red de mentores experimentados que les orientan en aspectos clave como estrategia de negocio, crecimiento sostenible, mercado y gestión de operaciones. Esta guía les permite fortalecerse y evitar errores comunes en sus primeras etapas. Mediante pruebas de mercado, las aceleradoras e incubadoras ayudan a los emprendedores a validar sus ideas antes de hacer inversiones en gran escala. Este proceso minimiza riesgos y optimiza la eficiencia operativa.

EmprendeTech es un programa desarrollado por el IESA en alianza con el BID Lab, del Banco Interamericano de Desarrollo, diseñado para apoyar a emprendedores venezolanos con proyectos de base tecnológica e impacto social. El programa apunta a emprendedores venezolanos en las etapas iniciales con herramientas para definir y escalar sus proyectos.

Con un método basado en una formación tanto virtual como presencial y en mentorías especializadas, el programa fomenta habilidades gerenciales, estratégicas y tecnológicas. Las empresas destacadas tienen acceso a fases de aceleración,

conexiones con inversionistas y opciones de financiamiento. El impacto de EmprendeTech se refleja en iniciativas como Kurios y Busi, que han sido ejemplos de cómo transformar sectores tradicionales mediante tecnología.

Kurios: innovación en educación tecnológica

Fundada en 2020 por Mariana González y José Balza, Kurios se ha convertido en un referente de educación tecnológica en Venezuela. La empresa se dedica a desarrollar habilidades en ciencia, tecnología, ingeniería y matemática (STEM, por sus siglas en inglés) de estudiantes y docentes mediante programas en robótica, programación e inteligencia artificial. Desde su creación, Kurios ha beneficiado a más de 55.000 estudiantes en Venezuela y ampliado su alcance a países como Chile y España.

Kurios ha adoptado una estrategia integral que incluye capacitación docente, incorporación de programas directamente en los currículos escolares y organización de actividades educativas como la Competición Kurios. Además, con iniciativas inclusivas como el Proyecto Impulso, Kurios ha llevado educación tecnológica a comunidades vulnerables, lo que muestra su compromiso con la equidad educativa.

Orígenes y retos iniciales

Lo que comenzó como una franquicia llamada TechniKids pronto evolucionó hacia una marca propia, Kurios, con una visión clara: despertar la curiosidad y transformar la educación.

El inicio de Kurios no fue sencillo. José y Mariana, con 24 y 21 años, respectivamente, comenzaron por convencer a directores de colegios privados de la importancia de integrar tecnología en su currículo a pesar de no tener experiencia directa en el ámbito educativo. Durante la pandemia se vieron obligados a reestructurar su modelo para ofrecer programas completamente virtuales. Este cambio permitió a Kurios no solo superar obstáculos, sino también demostrar su capacidad para innovar y adaptarse rápidamente.

Logros y crecimiento

- Actualmente llega a más de 55.000 alumnos en 19 ciudades de Venezuela y cuenta con presencia en Chile.
- Ha incorporado 120 instituciones educativas a su modelo innovador.
- El Proyecto Impulso lleva educación tecnológica a más de 2.000 estudiantes en colegios públicos y capacita a 200 docentes.
- Sus programas educativos están certificados por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Innovaciones destacadas

- ThinkoAI es una herramienta de inteligencia artificial que facilita a los docentes crear contenido educativo innovador.
- Reuniones anuales como Kurios Competition y Kurios Summit promueven la tecnología y la innovación entre estudiantes y líderes educativos.

Proyecciones

- Expandirse a cinco países en los próximos diez años y consolidarse como un referente en innovación educativa en América Latina.
- Integrar herramientas avanzadas de inteligencia artificial, como correcciones automatizadas y asistentes robotizados, para optimizar procesos educativos.

Kurios es hoy un actor clave en la transformación educativa en Venezuela, al preparar a estudiantes, docentes e instituciones para los desafíos del futuro en tecnología e innovación.

Busi: la digitalización del transporte interurbano

Busi, fundada en 2023 por Saidmar Contreras Bigott, se ha enfocado en modernizar el transporte interurbano en Venezuela. La plataforma digitaliza la compra de boletos y optimiza las operaciones de las líneas de transporte, lo que ayuda a las empresas a operar de manera más eficiente y mejora la experiencia de los pasajeros.

En menos de dos años Busi ha firmado acuerdos con 19 líneas de transporte, que llegan a 50 ciudades venezolanas. Su visión incluye la integración de otros medios de transporte, como trenes y ferris, así como la expansión a mercados internacionales en América Latina.

En un sector históricamente olvidado y dominado por prácticas poco eficientes, Saidmar Contreras Bigott ha emergido como pionera del cambio en Venezuela. Como fundadora y presidenta de Busi, lidera la primera plataforma digital de venta de boletos para el transporte interurbano en el país: una solución que no solo transforma la experiencia de los pasajeros, sino que también moderniza un sector caracterizado por el desorden y la falta de tecnología.

La idea de Busi surgió en 2022, cuando Contreras trabajaba en Ridery (una aplicación de transporte en vehículos particulares similar a Uber) y exploraba nuevas formas de mejorar el sector transporte. Cuando inició el proyecto en 2023, enfrentó numerosos desafíos, como la pérdida de un inversionista inicial y la resistencia del mercado. Sin embargo, la joven empresaria encontró oportunidades en la digitalización de líneas interurbanas, un nicho más viable que el transporte urbano debido a los altos costos y las barreras culturales.

EmprendeTech ha sido una oportunidad para fomentar el **ecosistema** emprendedor venezolano, que se encuentra en una etapa primaria. Se han integrado actores de diferentes **sectores** (inversionistas, incubadoras-aceleradoras, universidades) y se ha creado un espacio para visibilizar y fomentar redes entre emprendedores.

La Cuarta Revolución Industrial ha producido cambios profundos en la tecnología y la sociedad, con avances como inteligencia artificial, automatización y acceso a datos. La transformación digital también ha cambiado radicalmente la forma de trabajar de las generaciones más jóvenes y favorecido la longevidad de la población. Esta evolución ha permitido el acceso a conocimientos gratuitos o de bajo costo y ha impulsado el desarrollo de productos y servicios más eficientes.

Las empresas que emplean intensamente tecnología digital han asumido protagonismo en los ecosistemas emprendedores de muchos países debido a su capacidad de crecimiento y alcance global. A diferencia de los negocios tradicionales, estos modelos de negocio están diseñados para operar desde el principio en mercados amplios, lo que reduce costos de expansión relacionados con infraestructura física y logística. Además, tienen un efecto multiplicador al crear empleos y fomentar el desarrollo económico.

Pero estas empresas requieren inversiones significativas desde sus primeras etapas. Los fondos necesarios para validar sus modelos de negocio y ofrecer propuestas de valor son mayores que los de las empresas convencionales, una condición que puede convertirse en una barrera de entrada o de sostenibilidad.

Desde entonces Busi ha logrado expandirse a 50 ciudades y 17 estados mediante acuerdos con 19 líneas (16 operativas hasta la fecha). Uno de los retos iniciales fue ganarse la confianza tanto de los pasajeros como de las empresas de transporte, muchas de las cuales operan sin plataformas tecnológicas y con sistemas rudimentarios de papel y lápiz. La estrategia de Busi se basó en introducir tecnología asequible y dignificar tanto la calidad de las líneas como la experiencia de los pasajeros.

Principales desafíos superados

1. Redefinir el modelo de negocio: inicialmente enfocado en el transporte urbano, Busi tuvo que redirigir su modelo hacia el transporte interurbano debido a barreras culturales y operativas.
2. Captar clientes sin inversión significativa: usar alianzas estratégicas y redes sociales para crear confianza en un sector tradicional.
3. Convencer a las líneas de transporte de digitalizarse: adoptar un enfoque educativo y mostrar las ventajas operativas de la digitalización.

Impacto en Venezuela

- Digitalización del transporte: la plataforma permite a las líneas operar de manera más eficiente, con datos en tiempo real.
- Mejora de la experiencia de pasajeros: los usuarios pueden adquirir boletos de manera más rápida y segura.
- Promoción del turismo asequible: reposicionar los viajes en autobús como alternativa confiable y moderna.

Proyecciones

Busi aspira a integrar otros medios de transporte, como trenes, ferris y aviones, y ofrecer servicios complementarios como hospedaje y paquetes turísticos. Además, planea expandirse a

otros países de América Latina con necesidades similares de digitalización en movilidad y turismo.

Innovación y liderazgo transformador²

Kurios y Busi operan en sectores distintos, pero ambas empresas comparten características que las han llevado al éxito.

1. Foco en la innovación tecnológica: han utilizado herramientas avanzadas para transformar sus respectivos sectores, desde programas educativos basados en inteligencia artificial hasta plataformas digitales de venta de boletos.
2. Compromiso con la inclusión: pretenden democratizar el acceso a sus servicios, ya sea con programas educativos para comunidades vulnerables o con soluciones tecnológicas para empresas de transporte tradicionales.
3. Liderazgo adaptativo: los fundadores de ambas compañías han demostrado la importancia de adaptarse a las circunstancias, empoderar a sus equipos y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

Kurios y Busi representan modelos de innovación replicables en toda América Latina, con enfoques que van más allá de las soluciones inmediatas, para construir cambios culturales y estructurales sostenibles. Estos casos muestran cómo la tecnología y el liderazgo pueden abrir nuevos caminos para resolver problemas en la región.

La experiencia de **EmprendeTech**

Luego de dos años continuos de formación y acompañamiento, más de 150 proyectos han experimentado cambios significativos en sus modelos de negocio, canales de comunicación, nombres y propuestas visuales. Su participación les ha permitido crecer como empresas y aumentar sus competencias individuales y del equipo.

Esta iniciativa también ha sido una oportunidad para fomentar el ecosistema emprendedor venezolano, que se encuentra en una etapa primaria. Se han integrado actores de

Mediante pruebas de mercado, las aceleradoras e incubadoras ayudan a los emprendedores a validar sus ideas antes de hacer inversiones en gran escala.

diferentes sectores (inversionistas, incubadoras-aceleradoras, universidades) y se ha creado un espacio para visibilizar y fomentar redes entre emprendedores.

Los programas de aceleración e incubación como **EmprendeTech** ofrecen no solo financiamiento, sino también un entorno propicio para la innovación y el crecimiento empresarial, que son claves para fortalecer los ecosistemas emprendedores y fomentar negocios sostenibles, especialmente en mercados con desafíos estructurales. Los resultados obtenidos por Kurios y Busi hasta el momento así lo demuestran 

NOTAS

- 1 IESA-UCAB (2024). *Venezuela GEM 2022-2023*. <https://www.iesa.edu.ve/iesa-al-dia/venezuela-sube-al-puesto-n-9-en-el-ranking-de-actividad-emprendedora-temprana-del-monitor-global-de-emprendimiento-gem-2023>.
- 2 Análisis y comparación de los casos Kurios y Busi mediante la herramienta de inteligencia artificial Copilot.

LA OLA PLATEADA: UN NUEVO HORIZONTE DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS

El envejecimiento de la población está transformando las sociedades y creando la «economía plateada»: un segmento de personas mayores activas y productivas que trae consigo retos y oportunidades. En Venezuela la emigración ha aumentado la importancia de la economía plateada, pero se requiere un estudio profundo para atender adecuadamente a este grupo heterogéneo.

Eugenia Csoban-Mirka y Carlos Jaramillo

EL MUNDO ES TESTIGO de una transformación demográfica sin precedentes, caracterizada por un aumento significativo de la esperanza de vida que conduce a un envejecimiento de la población que transforma las sociedades. La «economía plateada» emerge como concepto clave en este contexto, definido como un segmento poblacional de personas mayores (55 años en adelante), aún activas y productivas, con talento y energía para seguir contribuyendo a la sociedad. La «gente plateada» crece globalmente y exige atención, espacio y servicios adaptados a sus necesidades.

El envejecimiento de la población no es un fenómeno aislado, sino una tendencia global que afecta por igual a países desarrollados y en desarrollo. Según proyecciones de la Organización Mundial de la Salud, en 2030 una de cada seis personas en el mundo tendrá 60 años o más. En ese momento, el número de personas mayores de 60 años habrá subido de 1000 millones en 2020 a 1400 millones. En 2050, la población mundial de personas de 60 años o más se habrá duplicado (2100 millones) y se prevé que el número de personas de 80 años o más se triplique entre 2020 y 2050, hasta alcanzar los 426 millones.¹

Interesantes son también los datos que comparte Elizabeth O'Brian: en Estados Unidos ha aumentado el número de personas de 65 años o más que viven solas, del 9 por ciento de los hogares en 2010 al 11 por ciento en 2020. Aproximadamente, la mitad de las mujeres y el 29 por ciento de los hombres mayores de 65 años no tienen pareja. Además, las tasas de matrimonio están disminuyendo entre los adultos más jóvenes, con un 38 por ciento de las personas entre 25 y 54 años sin pareja en 2019, en comparación con el 29 por ciento de 1990, y también disminuye el porcentaje de casados, del 67 por ciento en 1990 al 53 por ciento en 2019. Estos cambios implican crecientes preocupaciones de esta población sobre sus ahorros para la jubilación, el seguro social y los cuidados médicos.²

La economía plateada puede impulsar el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de las personas mayores. Este grupo representa un mercado atractivo para las empresas, debido a

Eugenia Csoban-Mirka y Carlos Jaramillo, profesores del IESA.



Veiksme / STOCKLIB

su poder adquisitivo y necesidades específicas. Además, las personas mayores pueden aportar a la economía su trabajo, voluntariado y conocimientos. La economía plateada implica tanto atender las necesidades de las personas mayores como aprovechar su potencial como consumidores, trabajadores y ciudadanos activos.

Retos y oportunidades de la economía plateada

La economía plateada, definida como un sistema de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, implica aprovechar el potencial económico de las personas mayores y satisfacer sus necesidades de consumo, vida y salud.³ Pero este mercado también plantea una serie de retos que las empresas deben enfrentar para tener éxito.

Uno de los principales retos es la segmentación de este mercado. La economía plateada no es un grupo homogéneo, sino que está compuesto por personas con diferentes edades, ingresos, estilos de vida y necesidades. Por ejemplo, las necesidades de una persona de 55 años que aún trabaja y tiene hijos a cargo son muy diferentes de las de una persona de 80 años que vive sola y necesita cuidados especiales.

Otro reto importante es la adaptación de productos y servicios. Las empresas necesitan adaptar productos y servicios a las exigencias de las personas mayores, y priorizar la facilidad de uso, el acceso, la seguridad, la personalización y la calidad. Esto requiere inversión en investigación y desarrollo, así como estrategias de mercadeo efectivas que conecten con este público.

La evolución de la economía plateada varía según la región, influida por las condiciones de vida de las personas mayores.⁴ Las empresas necesitan considerar las diferencias culturales, económicas y sociales al desarrollar sus estrategias de negocios. Por ejemplo, las necesidades y preferencias de las personas mayores en un país desarrollado pueden ser muy diferentes de las de las personas mayores en un país en desarrollo.

La vida cambiante de la gente plateada

A pesar de la visión de la jubilación como un período de ocio y descanso, la realidad es que las necesidades y los patrones de consumo cambian rápidamente en esta etapa de la vida. La jubilación no es un suceso único, sino un proceso gradual que puede durar muchos años. Durante este proceso, las personas mayores pueden experimentar cambios en su salud, ingresos y relaciones sociales.

Estos cambios pueden tener un impacto significativo en los patrones de gasto. Al inicio de la jubilación, las personas mayores pueden tener más poder adquisitivo y estar dispuestas a gastar en actividades de ocio y entretenimiento. Pueden viajar, realizar actividades deportivas, participar en cursos y talleres, y disfrutar de otras actividades que les permitan mantenerse activos y conectados.

A medida que envejecen, las personas mayores pueden experimentar deterioro de su salud y disminución de sus ingresos. Esto puede llevar a una reducción de sus gastos en actividades de ocio y entretenimiento, y a un aumento de sus gastos en atención médica y medicamentos.

Al final de la vida las personas mayores pueden necesitar cuidados especiales y asistencia para realizar las actividades de la vida diaria. Esto puede ocasionar un aumento significativo de sus gastos en atención médica, cuidados a largo plazo y otros servicios de apoyo.

Es importante reconocer la diversidad dentro de la economía plateada. No todas las personas mayores tienen las mismas necesidades, preferencias y aspiraciones. Algunas personas mayores pueden ser activas, saludables y financieramente independientes, mientras que otras pueden ser frágiles, dependientes y con recursos limitados.

Perfil demográfico de la gente plateada en Venezuela

Este grupo etario forma parte de una estructura poblacional claramente afectada por la ola migratoria vivida en la última década, que ha traído consigo la pérdida del «bono demográfico»

(la existencia de una mayoría de población en edad de trabajar) y afectado la composición de la fuerza laboral.

Según el centro de investigaciones sociales Equilibrium CenDe, a finales de 2024 Venezuela contaba con 5,3 millones de personas mayores de 55 años (51 por ciento mujeres y 49 por ciento hombres). El 47 por ciento tenía entre 55 y 64 años, el 37 por ciento, entre 65 y 75 años y el 15 por ciento, más de 75 años. La distribución por género muestra un ligero predominio de mujeres en la economía plateada venezolana. Esta tendencia es congruente con la mayor esperanza de vida de las mujeres en comparación con los hombres. En cuanto al estado civil, el 40 por ciento vive en pareja y el 60 por ciento restante declara no hacerlo. El grupo mayoritario se define como solteros (el 35 por ciento).⁵

Estos datos demográficos proporcionan una visión general de la composición de la gente plateada en Venezuela. Pueden ser utilizados para desarrollar estrategias de negocios y políticas públicas que se adapten a las necesidades de este segmento de la población.

La migración ha afectado la estructura poblacional y la fuerza laboral en Venezuela. La emigración de jóvenes y adultos en edad productiva ha aumentado la proporción de personas mayores en el país. Esto trae consigo nuevos retos y oportunidades para la economía venezolana.

La emigración venezolana ha reducido la fuerza laboral y ocasionado escasez de mano de obra en algunos sectores. Esto puede tener un impacto negativo en la productividad y el crecimiento económico. Además, la emigración ha aumentado la importancia de la economía plateada como fuente de consumo y potencial fuente de mano de obra.

Analizar en profundidad el impacto de la migración en la economía plateada venezolana permitirá desarrollar políticas públicas y estrategias de negocios que se adapten a esta nueva realidad. Es necesario considerar el impacto de la migración en la seguridad social, la atención médica, la vivienda y otros sectores importantes para las personas mayores.

Oportunidades de negocios

Para identificar con precisión los mejores espacios de negocios relacionados con la economía plateada, es necesario hacer un estudio que verdaderamente describa a este grupo etario. La información presentada es apenas un abreboca de lo que se requiere.

Los procesos migratorios, sumados a los cambios en los modelos de vida de la población venezolana, dan indicios de que las instituciones y las redes sociales que en el pasado han dado apoyo a la población de la tercera edad son muy diferentes de las esperadas históricamente.

Las oportunidades de negocios para los miembros de la economía plateada estarán condicionadas por el bajo poder adquisitivo de muchos miembros del segmento. Gran parte de ellos viven solos y las mujeres dejan de percibir ingresos por su trabajo antes que los hombres.

Si por necesidades económicas y exigencias del mercado laboral la edad de retiro se va a diferir, es de esperarse que la atención de los mayores en la fase final de su vida, que tradicionalmente se prestaba en los hogares, sea sustituida parcial o totalmente por servicios profesionales. Esto abre no solo oportunidades de negocios, sino también retos para financiar esos servicios.

En contextos de recursos escasos, como es el caso venezolano, es necesario organizar a los prestadores de servicios y a las estructuras ya existentes en forma novedosa, para minimizar el costo de la prestación de los servicios y tratar de mantener estándares de calidad aceptables. Algunas iniciativas para personas de la tercera edad han combinado de manera exitosa las necesidades individuales, las estructuras existentes y las capacidades económicas de los potenciales beneficiarios.

Talleres de introducción a las finanzas

El sector financiero puede beneficiarse significativamente del crecimiento de la economía plateada. La educación financiera emerge como una oportunidad clave para satisfacer

Las necesidades y preferencias de las personas mayores en un país desarrollado pueden ser muy diferentes de las de las personas mayores en un país en desarrollo.

necesidades financieras específicas de las personas mayores, tales como planificación de la jubilación, gestión de activos y protección contra el fraude.

El IESA, la principal escuela de negocios de Venezuela, ha desarrollado a lo largo de los años una batería de cursos con contenidos indispensables para que los individuos puedan abordar con comodidad el manejo de sus finanzas personales,

La economía plateada, definida como un sistema de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, implica aprovechar el potencial económico de las personas mayores y satisfacer sus necesidades de consumo, vida y salud.

algo que resulta especialmente útil para la gente plateada, en particular el subsegmento entre 55 y 64 años. Con estos cursos no se pretende formar especialistas, pero sí consumidores educados que puedan interactuar cómodamente con quienes les prestan servicios financieros, mediante un marco conceptual para hacer preguntas pertinentes acerca de las características de los instrumentos y servicios ofrecidos, y los riesgos a los cuales se exponen.

Esta familia de cursos se conoce con el nombre de «Secuencia financiera» y está formada por cuatro módulos:

1. «Resoluciones financieras», que revisa nociones de ahorro, coberturas de seguros y gestión de deudas.
2. «Mi cuenta de inversión y yo», que apunta a familiarizar a los individuos con el funcionamiento de las cuentas con las que compran y venden instrumentos de oferta pública.
3. «360 de las finanzas», que explica los tipos de instrumentos financieros emitidos por las empresas y cómo pueden formar parte de una estrategia de inversión.
4. «Mi planificación financiera», que atiende los aspectos legales, fiscales y financieros de cualquier estrategia personal de inversión.

Secuencia financiera es dictada para una audiencia muy variada, que incluye desde estudiantes de educación media hasta miembros de la economía plateada. A partir de estos cursos las personas pueden desarrollar sus rutas de aprendizaje financiero. Si bien la gran mayoría de los miembros venezolanos de la tercera edad con los que el IESA ha interactuado en los últimos años en estos cursos están más interesados en cómo manejar mejor sus decisiones financieras con recursos limitados, otros con mayor poder adquisitivo aún invierten y preparan la transferencia de recursos a la siguiente generación; estos cursos les permiten organizar sus ideas para tales fines.

Existe una demanda desatendida de servicios financieros requeridos por integrantes de la economía plateada que podría ser canalizada por muchos frentes: desde instituciones financieras nacionales que facilitan la recepción de remesas hasta la organización de grupos cooperativos para canalizar de manera más económica la compra de servicios financieros, tales como pólizas de seguro, créditos para adquirir equipos médicos o instrumentos para desarrollar actividades económicas a baja escala.

La gente plateada y las oportunidades de trabajo

En Latinoamérica se está reconociendo el valor de la gente plateada en la economía y se están llevando a cabo iniciativas para facilitar su participación. Ejemplos notables incluyen

Contraticos, en Costa Rica, una plataforma digital que conecta a personas mayores con oportunidades laborales y ofrece asesoramiento y empleos flexibles. En El Salvador, el programa Sabios & Expertos permite a profesionales retirados apoyar a las pymes con su experiencia. En Brasil, Maturi se enfoca en generar oportunidades laborales para mayores de cincuenta años, además de ofrecer formación y consultoría.

Estas iniciativas sirven de inspiración para instituciones como el IESA, que pueden desarrollar programas y servicios para la economía plateada. La cartera puede ser amplia e incluir programas de formación y desarrollo profesional (reciclaje de habilidades, emprendimiento sénior, mentoría), investigación y desarrollo (estudios de mercado, desarrollo de productos y servicios adaptados al mercado sénior) y creación de redes y comunidades (plataformas y comunidades de aprendizaje).

Economía plateada: un mercado en busca de desarrollo

La ola plateada representa un cambio demográfico significativo que redefine estructuras sociales y económicas en todo el mundo. Es imperativo reconocer y estudiar la heterogeneidad de este grupo, donde convergen diversas realidades socioeconómicas, condiciones de salud y aspiraciones personales.

La economía plateada ofrece, además de retos, un abanico de oportunidades para el desarrollo empresarial. Este mercado está en constante crecimiento y ofrece un gran potencial para las empresas que sepan adaptarse a sus necesidades. Las oportunidades se extienden a diversos sectores, que incluyen tecnología, vivienda adaptada, educación, ocio, bienestar y finanzas.

En Venezuela la emigración y los cambios en los modelos de vida han transformado las redes de apoyo social, y dejado a muchas personas mayores en situación de vulnerabilidad. Ante este panorama es fundamental fortalecer las redes de seguridad social, tanto formales como informales, y promover políticas públicas que garanticen la calidad de vida de los adultos mayores.

La educación financiera y las oportunidades de empleo flexible son herramientas clave para empoderar a los adultos mayores y permitirles mantener su independencia y participación activa en la sociedad. Asimismo, es necesario fomentar la conciencia sobre la importancia de la planificación a largo plazo, tanto en el ámbito financiero como en el personal, para garantizar una vejez digna y plena.

No es equivocado afirmar, sin embargo, que en el mundo, y especialmente en Venezuela, el mercado dirigido a este grupo aún no está bien desarrollado. El cultivo de la marca de envejecimiento será clave para el éxito empresarial. **RI**

NOTAS

- 1 Organización Mundial de la Salud (2024, 1 de octubre). *Envejecimiento y salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>.
- 2 O'Brian, E. (2025, 21 de marzo). Single retirees face new challenges: Here are ways to cope. *Barron's*. <https://www.barrons.com/articles/single-seniors-social-security-medicaid-medicare-retirement-9382b381?mod=Searchresults>.
- 3 Sánchez, M., Stampini, M., Ibararán, P., Vivanco, F., Castillo Martínez, P., Buenadicha Sánchez, C., Castillo, A. y Okumura, M. (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0002598>.
- 4 Roszko-Wójtowicz, E., Przybysz, K. y Stanimir, A. (2024). Differences in seniors' standard of living and their impact on the development of the silver economy across Europe. *Bulletin of Geography. Socio-Economic Series*, (66), 57-72. <https://doi.org/10.12775/bgss-2024-0033>.
- 5 Equilibrium CenDE (2024). *Encuesta Nacional Equi Express*. Sección: *Economía Plateada*. (Equi Express No. 7 Venezuela). [https://equilibriumcende.com/wp-content/uploads/2024/02/Presentacion-Economia-Plateada-Venezuela-Equi-Express-N por cientoC2 por cientoB07.pdf](https://equilibriumcende.com/wp-content/uploads/2024/02/Presentacion-Economia-Plateada-Venezuela-Equi-Express-N%20por%20cientoB07.pdf).

TENDENCIAS DE MERCADO:

INFORMACIÓN CLAVE PARA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Carlos Jiménez

Las tendencias se han convertido en un contenido noticioso muy demandado y con gran potencial viral. Pero poco se sabe diferenciar una moda pasajera de una tendencia ni cómo aplicar ese conocimiento en la estrategia empresarial.

TENDENCIAS HAY MUCHAS. Las más famosas son, sin duda, las asociadas con la moda. Pero también existen tendencias tecnológicas, financieras y, sobre todo, tendencias de mercado.

Una tendencia de mercado indica hacia dónde se inclinan los comportamientos de los consumidores y las iniciativas empresariales que dan forma a un mercado. En algunos sectores, como el de los alimentos, los consumidores llevan la batuta (tendencia «impulsada por la demanda»), mientras que en otros, como la industria automotriz, la llevan las empresas y la tecnología (tendencia «impulsada por la oferta»). Ambos tipos de tendencias merecen atención, porque las iniciativas que se basan en tecnologías disruptivas, y no en la demanda actual, pueden cambiar las reglas del juego en una industria.

Los cambios que señalan las tendencias se refieren no solo al comportamiento de la gente, sino también a sus actitudes —hacia la vida, las empresas y las marcas, entre otras cosas— y expectativas. Las tendencias se diferencian de las modas pasajeras en que son cambios sostenidos que tienen el potencial de transformar industrias y ofrecer oportunidades de negocio.

Una tendencia de mercado puede definirse, entonces, como un cambio sostenido en el comportamiento, las actitudes o las expectativas de los consumidores que crea oportunidades de mercado para las empresas. Aun cuando las tendencias reflejan cambios sostenidos, suelen ser de corto o mediano plazo e impactar en un sector o mercado particular.

Las tendencias no son suficientes para explicar fenómenos globales. En este caso se habla más bien de macrotendencias o cambios globales de largo plazo. Por su naturaleza, las macrotendencias tienen un impacto profundo y duradero, moldean el entorno y las dinámicas en las que operan las empresas, los gobiernos y las comunidades.

Carlos Jiménez, conferencista, experto en tendencias del mercado y estrategias de negocio / www.carlosjimenez.net.



Vasilis Ververidis / UNSPLASH

La sostenibilidad es un buen ejemplo de macrotendencia y una empresa como Patagonia la ha aprovechado muy bien, pues fabrica ropa y equipo para actividades al aire libre con materiales ecológicos y procesos sostenibles. En cambio, el sistema «compra ahora y paga después» indica una tendencia en la que algunos consumidores, en ciertos mercados y categorías, se inclinan por opciones alternativas al crédito bancario para financiar su consumo, lo que abre una gran oportunidad para plataformas tecnológicas como Klarna (con operaciones en Europa y Estados Unidos) o Cashea (en Venezuela).

¿Para qué sirven las tendencias de mercado?

Las tendencias de mercado facilitan la comprensión de los cambios y, por consiguiente, constituyen elementos esenciales para la innovación y la iniciativa empresarial. Pero más que eso, en un mercado cambiante, las tendencias ayudan a una empresa a mantenerse competitiva: evitan que pierda la conexión con las necesidades de la gente.

El análisis de tendencias ayuda a la empresa a identificar oportunidades de mercado y a prepararse mejor para hacer frente a las amenazas que un nuevo escenario conlleva. Además, ayuda a formular mejores estrategias de negocio (que permiten ganar en diversos escenarios), responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno y desarrollar un pensamiento creativo que podría traducirse en una ventaja en el mercado.

Ignorar las amenazas puede no solamente ocasionar una pérdida de oportunidades, sino también comprometer la posición competitiva o, peor aún, la viabilidad del modelo de negocio. La inteligencia contextual es, sin duda, una capacidad clave para competir en los cambiantes mercados actuales.

Las empresas suelen ser mejores para responder a las amenazas o presiones competitivas que para buscar proactivamente oportunidades. Clayton Christensen lo describió muy

Algunas empresas desestiman las tendencias porque piensan que se refieren al futuro, cuando el propósito del análisis de tendencias es ayudar a tomar decisiones en el presente.

bien en su célebre libro *El dilema del innovador*, que muestra cómo las empresas exitosas pueden perder su posición de dominio, a pesar de hacer «todo bien», debido a que se enfocan en la innovación sostenida e ignoran la innovación disruptiva.

Más que aprender a identificar tendencias, la prioridad de la gerencia es entender sus implicaciones para la empresa y su sector de actividad. Algunas empresas desestiman las tendencias porque piensan que se refieren al futuro, cuando el propósito del análisis de tendencias es ayudar a tomar decisiones en el presente acerca de asuntos como los siguientes:

- Lanzar un nuevo producto al mercado o ajustar la oferta actual.
- Establecer alianzas con proveedores o incluso competidores para mejorar la creación y entrega de valor.
- Crear un nuevo modelo de negocio (nuevas formas de generar ingresos).
- Inspirar campañas de comunicación y mercadeo.

Lecturas sugeridas sobre tendencias de mercado

- Morgan Housel: *Lo que nunca cambia en un mundo cambiante. 23 lecciones atemporales para nuestra vida personal y financiera*. Planeta, 2024.
- Rita McGrath: *Viendo lo que se avecina. Cómo detectar los puntos de inflexión en los negocios antes de que sucedan*. Ediciones Obelisco, 2022.
- Guerric de Ternay: *The opportunity lenses. How to spot your next big business opportunities*. Edición del autor, 2022.
- José Antonio Gil: *Gánale a la incertidumbre. Manual de planificación estratégica y formulación de escenarios*. Edición del autor, 2022.
- Amy Webb: *The signals are talking. Why today's fringe is tomorrow's mainstream*. PublicAffairs, 2018.

¿Cómo identificar tendencias?

Existe abundante información acerca de las tendencias de los mercados (globales, locales, sectoriales). Las empresas especializadas en tendencias, los investigadores de mercado, las agencias de publicidad y las universidades suelen compartir información sobre el tema. Los medios de comunicación masivos publican reportajes que no deben ser desechados. Los reportes de inversiones en capital de riesgo indican hacia cuáles sectores se destinan recursos.

El problema para identificar tendencias de mercados no es la falta sino el exceso de información. El primer desafío ante este panorama es aprender a separar la información noticiosa de la que se basa en estudios rigurosos, basados

Las tendencias se diferencian de las modas pasajeras en que son cambios sostenidos que tienen el potencial de transformar industrias y ofrecer oportunidades de negocio.

en levantamientos de campo, análisis de datos y estudios de casos. Ahora bien, muchos estudios son genéricos y no siempre se refieren al sector específico de actividad o mercado donde compite la empresa. Aun cuando sean útiles para contextualizar la estrategia, difícilmente darán a las empresas una ventaja en su mercado.

Identificar oportunamente tendencias de mercado y actuar en consecuencia otorga una ventaja sobre los competidores y otros inversionistas que podrían verse atraídos por una oportunidad de mercado. La ventaja de ser el primero en identificar una tendencia y ejecutar un plan se traduce en:

1. Posicionamiento de la marca como referente en la industria.
2. Aprovechamiento de economías de escala en la producción (y la demanda, en el caso de la economía de las plataformas digitales provenientes del efecto de red positivo).
3. Captación de clientes clave, generalmente con un menor costo de adquisición.

Además, actuar rápidamente permite aprovechar oportunidades temporales o tomar por sorpresa a los grandes de un modo que retrase cualquier respuesta.

La investigación de mercados tiene mucho que aportar en la identificación de tendencias, pero no es el único camino. Otras fuentes son la observación (especialmente de los competidores mediante estudios de puntos de referencia), el análisis de datos transaccionales y el estudio de casos de éxito en otros mercados. Sin embargo, la investigación de mercado lleva la ventaja en la identificación temprana de tendencias. Tres estudios de mercado clave para identificar tendencias antes que los competidores son los siguientes:

- Hallazgos sobre el consumidor (*insights*): investigación cualitativa mediante entrevistas en profundidad o sesiones de grupo centradas en entender exhaustivamente los cambios de comportamientos, necesidades no cubiertas y factores emocionales que pueden inducir tendencias.
- Estudio de usos y actitudes de los consumidores: investigación cuantitativa que examina actitudes, comportamientos y expectativas del consumidor. Su seguimiento permite identificar cambios y apoyar ofertas alineadas con nuevas demandas.
- Segmentación del mercado: identificación de grupos de consumidores en función de características sociodemográficas, estilos de vida, comportamientos en la categoría o necesidades. Esto permite entender mejor las necesidades de diferentes grupos de clientes y descubrir comportamientos emergentes en nichos de mercado.

¿Cómo incorporar las tendencias del mercado en la estrategia de negocios?

Tras describir las tendencias de mercado y su importancia para los negocios, queda hacer recomendaciones para su mejor utilización e incorporación a la estrategia de negocios:

- Desarrollar inteligencia contextual, mediante capacitación continua, participación en foros y seminarios y realización de talleres que permitan «aprender haciendo». La constante es el cambio y los líderes exitosos son quienes entienden el mercado actual y sus tendencias.
- Monitorear continuamente el mercado y los consumidores, mediante servicios (gratuitos y pagos) de seguimiento de noticias relacionadas con la industria y el consumidor, estudios de mercado específicos para la empresa y análisis de datos y modelos predictivos.
- Incorporar el análisis de tendencias al proceso de planificación estratégica, mediante análisis de contexto y evaluación de estrategias actuales a la luz de los principales cambios. La planificación por escenarios puede ser útil para considerar futuros y diseñar estrategias efectivas en diferentes contextos.
- Experimentar y aprender a responder a las tendencias, mediante proyectos piloto para explorar cómo las nuevas tendencias pueden afectar o mejorar el modelo de negocio, los productos, servicios, procesos y comunicaciones.

En un entorno cambiante es necesario no solo adaptarse, sino también anticiparse. Las empresas que incorporan el análisis de tendencias como una capacidad organizacional sobreviven y, más aún, lideran. 

Nota: Irene Lessmann y Ana Goite colaboraron en la revisión de este artículo.



PAG

Programa Avanzado de Gerencia

LA JUGADA ESTÁ EN TUS MANOS



100% online
Networking global
y sin barreras

 **Donde estés**



306 horas

Mayo y noviembre

Contáctanos



(+58) 0414-800 43 72



@confiltroiesa



IESA School of Management



@iesa

NUEVAS TECNOLOGÍAS, NUEVOS RETOS, NUEVOS LÍDERES

Rubén Darío Díaz

La presencia de algoritmos avanzados, datos enriquecidos y dispositivos inteligentes provoca grandes cambios en la forma de hacer negocios. Los líderes de organizaciones públicas y privadas, grandes y pequeñas, virtuales o presenciales necesitan desarrollar nuevas habilidades y competencias para enfrentar con éxito los retos del cambio tecnológico.

LA HUMANIDAD se encuentra, apenas, en el comienzo de una nueva era; pero no en un sentido figurado, sino realmente nueva desde sus fundamentos. Lo que ocurre en muchas industrias es una verdadera transformación en la forma de hacer negocios gracias al uso de las nuevas tecnologías digitales, y para muchas empresas establecidas se está haciendo difícil competir con las propuestas emergentes. Un claro ejemplo es ChatGPT, la aplicación de inteligencia artificial generativa que hace un par de años era hasta difícil de imaginar. A tan solo pocos meses de su lanzamiento, más de 500 millones de personas en el mundo la usan cada semana.

Llamar «Cuarta Revolución Industrial» a esta era es subestimar su alcance, porque no es una continuación o versión digitalizada de la «Tercera», sino una era de productos y servicios, así como de negocios, verdaderamente nuevos cuyo valor estratégico radica en datos masivos y algoritmos complejos que crean formas organizacionales y operacionales novedosas. ¿Por qué es importante esta aclaración? Porque si lo que está ocurriendo fuera una versión digitalizada de la era anterior, todo estaría resuelto con digitalizar lo que se sabe y se hace, pero no es así.

En los últimos años se ha visto cómo muchas empresas han perdido espacios en sus mercados y otras han terminado en la bancarrota, aun con líderes muy experimentados que impulsaron inversiones importantes en tecnología. Gran parte del problema ha estado en que el desarrollo de un nuevo tipo de negocio que aproveche el poder de las tecnologías digitales necesita un liderazgo con nuevas habilidades y conocimientos. Así como la simple adopción de tecnologías no es suficiente para mantener la competitividad de las empresas, saber de transformación digital e innovación, además de las prácticas tradicionales de la gerencia, tampoco basta para liderar con éxito las empresas de esta era.

Para que las compañías sobrevivan al cambio tecnológico y se mantengan en una senda de crecimiento, su gerencia necesita desarrollar nuevas competencias que le permitan enfrentar simultáneamente una serie de retos: establecer una dinámica competitiva diferente basada en la renovación permanente de las ventajas competitivas,¹ conocer y dominar el potencial de las tecnologías recientes para crear valor e impulsar la innovación,² tomar las decisiones adecuadas para impulsarse hacia el éxito,³ construir capacidades organizacionales dinámicas⁴ y liderar una empresa que construya el futuro mientras gestiona el presente.⁵

Rubén Darío Díaz, profesor del IESA.



Rich Carey / Stocklib

Renovación de ventajas competitivas

Durante los últimos ochenta años, el tiempo promedio de las empresas en el índice S&P 500 se ha reducido en un 80 por ciento. A mediados del siglo XX la duración de las empresas en este índice era de 67 años, pero ya en 1965 se había reducido a 33 años, en 1990 a 20 años y a 15 años, aproximadamente, en la actualidad.⁶

Estos datos indican que uno de los fundamentos de la estrategia de negocios, como es el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, está perdiendo vigencia. «El problema fundamental es que las estructuras y los sistemas que están arraigados en la gerencia fueron diseñados para extraer el máximo valor de una ventaja competitiva que se podía mantener a largo plazo», afirma Rita McGrath, experta en estrategia corporativa de la Universidad de Columbia.⁷

Cuando el cambio tecnológico modifica drásticamente las condiciones del entorno, las ventajas existentes se convierten en un lastre que no solo ralentiza el crecimiento de las empresas, sino también, en ocasiones, las empujan en dirección contraria a las tendencias. Los casos de empresas que en su momento fueron muy exitosas, como Blockbuster y BlackBerry, son paradójicos porque perdieron sus posiciones mientras doblaban las apuestas en lo que sabían hacer mejor y les había permitido consolidarse: la primera, en sus tiendas físicas, y la segunda, en el teclado de sus teléfonos y la seguridad de las comunicaciones.

En una era de volatilidad, la alta dirección debe estar atenta a los movimientos del mercado o, mejor aún, anticiparse a ellos y aprovechar las ventanas de oportunidad para extraer valor mientras el mercado lo permita. La empresa necesita agilidad para desarrollar continuamente nuevos productos y

blindarlos comercial y operacionalmente, mientras empieza a desarrollar en paralelo los nuevos espacios que le ofrecerán la próxima ventaja.

Dominio tecnológico

Para la gerencia tradicional, las tecnologías digitales o de información son herramientas para la productividad y la eficiencia. Pero, si bien con ellas se pueden obtener ahorros operacionales significativos (como es el caso del *software* comercial para automatizar o simplificar procesos), también están a disposición del resto de los competidores. Igual sucede con la infraestructura de computación y telecomunicaciones. Para algunos analistas, este tipo de tecnologías tiene poco valor estratégico debido a su facilidad de acceso y disponibilidad en el mercado.

El caso de los datos y algoritmos es diferente. Estas tecnologías permiten ampliar las formas de creación de valor mediante mejoras en la experiencia del cliente, escalamiento rápido de los negocios, mejores procesos de decisión y posibilidades de innovación. Además, a diferencia de la infraestructura, el valor estratégico y de creación de valor de estas tecnologías aumenta a medida que se agregan más datos y se perfeccionan los algoritmos. Estos son algunos de los usos de los algoritmos en negocios digitales:

- **Eficiencia y reducción de costos.** Los algoritmos automatizan tareas complejas y optimizan las operaciones. Amazon y Uber, por ejemplo, aumentan su eficacia con algoritmos que controlan aspectos logísticos en las rutas. Los bancos pueden reducir los fraudes mediante análisis de patrones de transacciones y comportamientos anómalos; también pueden automatizar tareas repetitivas.

- **Experiencia del cliente.** Los consumidores aprecian las experiencias personalizadas y los algoritmos lo hacen posible. Netflix, Spotify y TikTok utilizan motores de recomendación para sugerir contenidos basados en las preferencias del usuario, mantenerlo interesado con contenidos que respondan a sus necesidades e impulsar la recurrencia de uso.
- **Escalabilidad.** Los algoritmos permiten aumentar la escala de las operaciones de forma más que proporcional a las inversiones en ampliación de las capacidades tecnológicas. A diferencia del trabajo humano, que crece linealmente con la demanda y una gran inversión en talento, recursos y espacios físicos, un algoritmo puede manejar millones de transacciones con un costo adicional mínimo. Esta escalabilidad permite a empresas como Google, Facebook y OpenAI atender a millones de usuarios de forma concurrente sin aumentos exponenciales en los gastos.⁸

Patrocinio de la innovación

Un líder de innovación sabe diseñar nuevos productos, pero esto no es lo único. Además de aplicar métodos ágiles de emprendimiento o pensamiento de diseño, también sabe impulsar la creación de valor de principio a fin.

La innovación empieza con el establecimiento de un reto de crecimiento en nuevos espacios, alineado con la estrategia general del negocio y los objetivos a largo plazo. La alta dirección identifica las oportunidades que mejor se ajusten a las necesidades de la empresa y establece los parámetros para su desarrollo. Para ello analiza las tendencias que definirán el futuro de los negocios, las tecnologías que tendrán un impacto significativo, la posible reacción de los competidores actuales y emergentes, el potencial de incremento de valor y los recursos financieros y operacionales para su desarrollo.

Durante la fase de desarrollo, la gerencia facilita el proceso de diseño de nuevos productos y servicios, y resuelve los problemas que el equipo de diseño va encontrando dentro y fuera de la organización. Un líder de innovación necesita desarrollar tolerancia al riesgo y crear un espacio seguro donde los equipos puedan probar ideas y validar conceptos sin poner en riesgo la operación principal. También impulsa el aprendizaje rápido, prueba la validez de las ideas, usa los

hallazgos para la realimentación y permite que las premisas del negocio actual sean retadas y puestas en duda.

El líder de innovación necesita capacidades cognitivas de pensamiento crítico que le permitan cuestionar sus creencias, evitar «puntos ciegos», apoyar ideas verdaderamente innovadoras y aceptar la posibilidad de «no saber algo» para facilitar la investigación y el descubrimiento de nuevas fórmulas. Estas capacidades son normalmente opuestas a la formación de control, jerarquía y experiencia de la gerencia tradicional.

Desarrollo de capacidades dinámicas

Reaccionar ante las innovaciones disruptivas, desarrollar nuevos productos y fuentes de ingreso, adaptar la operación del negocio para enfrentar próximos retos y responder rápidamente a las oportunidades de creación de valor requieren una organización ágil.

En entornos de cambio rápido y continuo las organizaciones necesitan adaptarse y renovarse constantemente, sostiene David Teece, profesor emérito de la Universidad de California en Berkeley. Ello requiere construir capacidades que les permitan identificar las oportunidades en su entorno, aprovecharlas y transformar los recursos y capacidades existentes.⁹

La identificación de oportunidades para la empresa exige desarrollar mecanismos de investigación, seguimiento y análisis que le permitan percatarse rápidamente de cambios tecnológicos, evolución del ecosistema de negocios, aparición de nuevos productos o plataformas, o cambios en la estructura de la industria que se puedan convertir en espacios para la creación de valor. Esta identificación también puede incluir la inversión directa en empresas de vanguardia para observar de cerca los movimientos en las fronteras de las industrias establecidas.

Para aprovechar oportunidades, la empresa necesita reaccionar con agilidad y desarrollar con rapidez las soluciones que el mercado demanda. Esto depende de la capacidad de adaptación de la organización para facilitar el desempeño de equipos autónomos de rápida acción y el empoderamiento necesario para avanzar con la menor fricción posible.

Estas capacidades dinámicas serán posibles si la empresa puede reorganizarse internamente con facilidad para mantenerse ágil y competitiva. La formación de equipos temporales o *ad-hoc* para atender oportunidades específicas

Así como las tecnologías son insuficientes para mantener la competitividad de las empresas, saber de transformación digital e innovación, además de las prácticas tradicionales de la gerencia, tampoco basta para liderar con éxito las empresas de esta era.

constituye una ventaja competitiva en entornos volátiles y de cambios rápidos. Es necesario que la cultura organizacional apoye la acción de equipos dinámicos y facilite las adaptaciones para aprovechar las oportunidades que se presentan.

Gerencia ambidiestra

Liderar una organización de esta nueva era exige moverse simultáneamente en dos dimensiones. Por una parte, está la gestión efectiva y eficiente del negocio existente, o medular, que produce los recursos y crea valor en el presente; y por la otra está el desarrollo de los nuevos negocios que se convertirán en la fuente principal de ingresos y creación de valor en el futuro.

El cambio acelerado del entorno implica que las habilidades de la gerencia tradicional —ejecución, control y eficiencia— son insuficientes para llevar las riendas de empresas que necesitan dinamismo. De ahí que, al analizar las características de líderes exitosos en entornos volátiles, se encuentra que estos dirigen prácticamente dos empresas dentro de la misma organización: una encargada de explotar los mercados existentes y otra de explorar cómo aprovechar futuros mercados. A esta forma de liderazgo en «dos velocidades» se le conoce como gerencia ambidiestra.

La explotación del negocio principal o actual se refiere a la gestión con eficiencia, optimización, mejora continua y maximización de beneficios de los productos, servicios y mercados existentes. Este tipo de operación se basa en una estructura organizacional jerárquica, procesos bien definidos, métricas claras de rendimiento y una cultura orientada a la ejecución y la reducción de riesgos. Este es el «motor» que genera los ingresos actuales y asegura la estabilidad a corto y medio plazo.

La exploración consiste en la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, innovaciones disruptivas, nuevos modelos de negocio y mercados emergentes. Aquí se pone el foco en el descubrimiento, la experimentación, el aprendizaje rápido y la aceptación del riesgo. Para esto se necesita una estructura más flexible, autónoma, con equipos pequeños y ágiles, y una cultura que abraza la incertidumbre, el fracaso como aprendizaje y la creatividad. Este es el «laboratorio» que asegura el futuro de la empresa a largo plazo, anticipando y adaptándose a los cambios del mercado.

Los líderes de este tipo de organizaciones son individuos que tienen la visión y el espíritu empresarial para identificar y perseguir nuevas oportunidades, pero que, a diferencia de un emprendedor, tienen la capacidad de navegar la complejidad de la burocracia corporativa y apalancar sus recursos (capital, talento, marca, canales de distribución) para escalar de una manera que las empresas emergentes a menudo no pueden. Son líderes «bisagras» que actúan como un puente entre el negocio principal y las nuevas iniciativas. Saben cuándo proteger la exploración de la lógica de explotación y cuándo integrar exitosamente las innovaciones maduras en la operación medular.

Este tipo de liderazgo está muy lejos del famoso «pensar fuera de la caja». No implica abandonar prácticas gerenciales conocidas, así sea temporalmente, sino desarrollar capacidades complementarias que ejecuta el líder ambidiestro paralelamente de acuerdo con las circunstancias. Sus decisiones variarán según si está en un comité de finanzas o mercadeo, en un comité de innovación o transformación digital, sin que esto cree disonancia o fricción en su desempeño.

La tarea pendiente

Clayton Christensen, uno de los académicos más influyentes en el área de innovación de finales del siglo XX, se dedicó a investigar por qué empresas muy exitosas y admiradas fracasaban

frente a las innovaciones disruptivas. No le interesaba el fracaso de cualquier empresa, sino el de las que estaban lideradas por gerentes con excelente formación y experiencia, capaces de gestionar buenas prácticas comerciales y operativas.¹⁰ ¿Por qué esos líderes con una larga trayectoria de éxito no logran insertar a sus empresas en la era digital satisfactoriamente? La respuesta es paradójica: sencillamente porque son muy buenos gerentes.

El líder de la economía digital no puede conformarse con ser un buen gerente y aplicar las mismas recetas de siempre. Necesita una serie de nuevos conocimientos y habilidades relacionadas con la innovación para avanzar en espacios

Un líder de innovación necesita desarrollar tolerancia al riesgo y crear un espacio seguro donde los equipos puedan probar ideas y validar conceptos sin poner en riesgo la operación principal.

incierto donde escasea la información validada, donde ninguna empresa ha transitado antes y donde el riesgo es muy alto, pero no se puede eludir.

El futuro, o mejor dicho el presente, exige que los líderes reconozcan que se perdieron de muchos avances en la gerencia mientras subían por la escalera corporativa. La mayoría de los actuales ejecutivos se incorporaron al campo laboral a partir de mediados de los años noventa, mucho de ellos luego haber obtenido un título de maestría en administración; pero gran parte de las nuevas capacidades de liderazgo que necesitan se han venido perfeccionado en este siglo.

Tal vez apenas en este momento se esté cumpliendo el deseo de Peter Drucker expresado a mediados de la década de los ochenta del siglo pasado: «Ha llegado el momento de hacer por la iniciativa empresarial y la innovación lo que hicimos por primera vez por la gerencia hace unos treinta años: desarrollar los principios, la práctica y la disciplina».¹¹ En aquel momento no existía internet, no había explotado Silicon Valley como se conoce hoy ni se habían desarrollado métodos de innovación como pensamiento de diseño. La inversión en capital de riesgo y las empresas emergentes (*startups*) era una actividad extraña y atípica. Ahora existen suficientes experiencias documentadas, fundamentos, teorías y aprendizajes valiosos que pueden aplicarse para que la innovación se convierta en una disciplina y los gerentes puedan desarrollar las capacidades y competencias necesarias que garanticen el éxito de las empresas en el futuro que se avecina. 

NOTAS

- 1 McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- 2 Andreessen, M. (2011, 20 de agosto). *Why software is eating the world*. Andreessen Horowitz. <https://a16z.com/why-software-is-eating-the-world/>.
- 3 Wolcott, R. y Lippitz, M. (2010). *Grow from within: Mastering corporate entrepreneurship and innovation*. McGraw-Hill.
- 4 Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- 5 Binns, A., O'Reilly, Ch. y Tushman, M. (2022). *Corporate explorer: How companies beat startups at the innovation game*. John Wiley & Sons.
- 6 Anthony S., Viguier, P. y Waldeck, A. (2016). *Corporate longevity: Turbulence ahead for large organizations*. Innosight-Executive Briefing.
- 7 McGrath (2013: 11).
- 8 Diaz, R. D. (2025, 7 de enero). *Los algoritmos se comerán al mundo*. XPOFranchise. <https://xpofranchise.com/publicaciones/los-algoritmos-se-comeran-al-mundo>.
- 9 Teece (2009).
- 10 Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: When technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.
- 11 Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship*. HarperCollins, p. 18.

«EN EL LARGO PLAZO TODOS ESTAMOS MUERTOS»: EL DEBATE SOBRE LA SOSTENIBILIDAD

Rosa Amelia González

El segundo mandato de Donald Trump marca la reapertura de un debate que, en apariencia, habían ganado los defensores de la sostenibilidad. Su contrarreforma climática redefine las prioridades de Estados Unidos. Hoy diversas fuentes periodísticas, institucionales y académicas ofrecen argumentos a favor y en contra de la sostenibilidad.

EN EL DEBATE sobre la sostenibilidad y la economía pueden identificarse, entre otros, los siguientes seis temas: 1) el cambio climático, 2) la crisis ecológica y el capitalismo, 3) la sostenibilidad y el crecimiento económico, 4) la sostenibilidad y el crecimiento de los países en desarrollo, 5) la causa natural del cambio climático y 6) la sostenibilidad como lujo.

El cambio climático

El cambio climático no existe

Desde los orígenes de la Tierra, el clima ha pasado por períodos naturales de calentamiento o enfriamiento. Se sabe que son varias las eras de hielo y de calentamiento que han ocurrido a lo largo de millones de años, antes de que existieran los humanos. Uno de esos cambios naturales ocurrió entre los siglos XIV y XIX en lo que los científicos llaman la «pequeña era de hielo», una época en la que se expandieron los glaciales montañosos por una caída global de las temperaturas. Este período de calentamiento es parte de esa secuencia. Ahora bien, hay un problema de perspectiva, pues si se toman como referencia las dos últimas décadas, los datos pueden conducir a una conclusión equivocada.¹

Las altas temperaturas pueden ser beneficiosas, aunque muchos no estén de acuerdo. La llamada «Cálida Medieval» fue un período con temperaturas mayores que las actuales, que permitieron un estilo de vida diferente y el florecimiento de la agricultura en Europa. Durante la Cálida Medieval, la temperatura favoreció la construcción de catedrales y el crecimiento de viñedos en el norte de Inglaterra. Ese período es un ejemplo de prosperidad y riqueza.²

El aumento de la cantidad de dióxido de carbono (CO₂) en la atmósfera beneficia a las plantas, por lo que el calentamiento global no es tan malo como dicen los científicos. Según Lamar Smith (representante republicano de Texas), «una mayor concentración de dióxido de carbono en nuestra atmósfera ayudaría a la fotosíntesis, que a su vez contribuye a un mayor crecimiento de las plantas (...) Esto se correlaciona con un mayor volumen de producción y una mejor calidad de los alimentos».³

Rosa Amelia González, profesora del IESA.



Rich Carey / STOCKLIB

El cambio climático es real

Según el servicio climático de la Unión Europea, por primera vez desde 1850 en 2024 el calentamiento global superó 1,5 °C durante todo un año. Esto no significa que el mundo haya incumplido el Acuerdo de París, que compromete a reducir sustancialmente las emisiones globales de gases de efecto invernadero para limitar el aumento de la temperatura superficial promedio mundial a largo plazo (no en un año específico) a 1,5 °C.

António Guterres, secretario general de Naciones Unidas, sostiene que sobrepasar el límite de 1,5 °C en años concretos no significa que no se pueda alcanzar el objetivo a largo plazo. Sin embargo, «las temperaturas abrasadoras de 2024 nos obligan a adoptar en 2025 medidas climáticas pioneras. Todavía podemos evitar las peores consecuencias de la catástrofe climática, pero los líderes deben actuar, y deben hacerlo ya».⁴

Para Celeste Saulo, secretaria general de la Organización Meteorológica Mundial (OMM), «la historia del clima se está escribiendo ante nuestros ojos. No estamos hablando de solo uno o dos años de temperaturas récord, sino de una serie completa de diez años. Y esta ha ido acompañada de condiciones meteorológicas extremas de efectos devastadores, subida del nivel del mar y fusión de los hielos, circunstancias que se han visto exacerbadas por unas concentraciones sin precedentes de gases de efecto invernadero».⁵

Trevor Keenan, ecólogo del Laboratorio Nacional Lawrence Berkeley, cuyo estudio indicó que las plantas habían aumentado la fotosíntesis con el incremento del CO₂, afirma que «aunque [los escépticos] podrían utilizar los resultados para afirmar que el CO₂ es bueno para las plantas, en realidad no están

viendo el panorama completo (...) Las temperaturas extremas que esperamos ver debido al CO₂ son sin duda perjudiciales para las plantas, debido al aumento de la mortalidad por sequía [y] al aumento de la frecuencia de los incendios en todo el mundo».⁶

La científica Frances Moore, profesora adjunta de Ciencia y Política Medioambiental en la Universidad de California Davis, afirma que, si bien las investigaciones demuestran que las plantas obtienen algunos beneficios al principio con el aumento del dióxido de carbono, ese beneficio empieza a saturarse después de que el gas alcanza un determinado nivel. «Cuanto más CO₂ tienes, menos y menos beneficio obtienes».⁷

Crisis ecológica y capitalismo

La crisis ecológica global forma parte de la crisis sistémica del capitalismo

La lógica de maximización del beneficio del sistema capitalista y su orientación productivista conducen a la degradación del ambiente y el cambio climático. En consecuencia, se requiere un cambio de modelo económico: «Creo que, si no derrocamos el capitalismo, no tenemos ninguna posibilidad de salvar el mundo ecológicamente. Creo que es posible tener una sociedad ecológicamente sana bajo el socialismo. No creo que sea posible bajo el capitalismo» (Judi Bari, ecologista, 1949-1997).⁸

El capitalismo prioriza el capital y su protección. Los capitales financiero y manufacturero están protegidos por la doctrina capitalista; no así el capital natural. A menudo,

para obtener ganancias inmediatas, el capitalismo moderno sobreexplota y contamina sistemas ecológicos cruciales para garantizar la sostenibilidad del planeta.⁹

Capitalismo y sostenibilidad son compatibles

Es posible integrar los principios del desarrollo sostenible dentro del sistema capitalista, y buscar un equilibrio entre el crecimiento económico, la responsabilidad social y la protección ambiental. Al Gore y David Blood publicaron en 2011

Los detractores de la sostenibilidad, entre ellos Donald Trump, argumentan que su implementación es económicamente perjudicial. Plantean que puede ocasionar desempleo, aumentar costos y frenar el crecimiento económico.

Un manifiesto para el capitalismo sostenible,¹⁰ que definen como un marco para maximizar el valor económico a largo plazo mediante la reforma de los mercados para satisfacer las necesidades reales, al tiempo que se integran indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en todo el proceso de decisión.

Cuando se gestiona el capital natural como cualquier otra forma de capital, se incentiva su protección. La preservación de la naturaleza se concibe como una responsabilidad fiduciaria, que resulta clave para la gestión de riesgos de las empresas.¹¹

Sostenibilidad y crecimiento económico

La sostenibilidad compromete el crecimiento económico

Los detractores de la sostenibilidad, entre ellos Donald Trump, argumentan que su implementación es económicamente perjudicial. Plantean que puede ocasionar desempleo, aumentar los costos y frenar el crecimiento económico.

En la celebración del Día de la Tierra, la Casa Blanca anunció que las políticas del gobierno de Trump se basan en la creencia de que los estadounidenses son los mejores administradores de sus vastos recursos naturales, sin necesidad de una «nueva estafa verde».¹² Por ello, entre esas políticas se encuentra la eliminación de regulaciones innecesarias que sofocan la innovación y aumentan los costos (como las normas restrictivas sobre emisiones para plantas de carbón y la implementación de la Ley Nacional de Política Ambiental).

Quizás el caso que mejor ilustra el dilema entre sostenibilidad y crecimiento económico es Guyana. El país actuaba como sumidero de carbono y captaba más emisiones de las que producía, gracias a la preservación de sus exuberantes selvas tropicales. De hecho, en 2009 firmó un convenio con Noruega, nación que pagó a Guyana para conservar sus bosques y, por lo tanto, captar carbono para compensar sus emisiones.¹³

Todo ha cambiado como consecuencia de la explotación petrolera. «Tenemos una pequeña ventana para sacar lo máximo posible», dice Bharrat Jagdeo, expresidente y actual vicepresidente de Guyana. Jagdeo no niega el cambio climático. Fue él, como presidente, quien cerró el acuerdo con Noruega. Pero también ha abrazado la industria petrolera. Y no es ningún misterio por qué: por ayudar a salvar el planeta, Guyana logró ganar unos 150 millones de dólares tras más de una década de trabajo. La industria petrolera produce varias veces esa cifra al año.¹⁴

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía de Guyana es la que más rápidamente crece en el mundo: un 62 por ciento en 2022 y un 37 por ciento en 2023. Todo gracias a la explotación petrolera. Sin embargo, ya se sabe que las emisiones de carbono en Guyana se han incrementado como consecuencia de la quema de gas, que ha transformado el país en un exportador de emisiones de carbono como consecuencia de la explotación de petróleo en alta mar.¹⁵

Sin sostenibilidad no habrá crecimiento económico

La crisis climática le cuesta al mundo un doce por ciento del producto interno bruto (PIB) por cada aumento de 1 °C en la temperatura, según un estudio sobre los efectos macroeconómicos del cambio climático de la Oficina Nacional de Investigación Económica de Estados Unidos (NBER).¹⁶ El mismo estudio señala que el «costo social del carbono» podría rondar los 1.056 dólares por tonelada métrica de emisiones de dióxido de carbono. Según el portal Statista, las emisiones globales de carbono en 2024 fueron de aproximadamente 37.410 millones de toneladas métricas.¹⁷

Con unas pérdidas económicas anuales del tres por ciento del PIB, Filipinas es hoy el país más afectado por los riesgos meteorológicos en un grupo de 36 países analizados por el Swiss Re Institute, al tiempo que está expuesto a una alta probabilidad de intensificación de los peligros. Estados Unidos es el segundo país más expuesto. Con 97.000 millones de dólares (el 0,38 por ciento del PIB), el país experimenta las mayores pérdidas económicas en términos absolutos por fenómenos meteorológicos en todo el mundo y, al mismo tiempo, una probabilidad media de que los peligros se intensifiquen. Según el informe, las economías asiáticas de rápido crecimiento, como Tailandia, China, India y Filipinas, serían las más vulnerables.¹⁸

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), aunque las emisiones totales de América Latina y el Caribe representan menos del diez por ciento de las emisiones mundiales, la región es particularmente vulnerable al impacto del cambio climático debido a sus características geográficas, climáticas, socioeconómicas y demográficas. Sus activos naturales, como los bosques y la biodiversidad, son muy sensibles a ese cambio. Se calcula que, hacia 2050, el costo económico del cambio climático en la región representará entre el 1,5 y el 5 por ciento del PIB regional de 2015, por la suma de las pérdidas agrícolas y de generación hidroeléctrica, los vectores transmisores de enfermedades y los fenómenos extremos.¹⁹

Sostenibilidad y crecimiento de países en desarrollo

La sostenibilidad puede impedir el crecimiento de los países en desarrollo

El activismo ambiental ha evolucionado hasta convertirse en una fuerza poderosa que obstaculiza el progreso en los países en desarrollo al afectar su avance industrial. El ambientalismo ignora a menudo las necesidades humanas básicas.

Las políticas para combatir el calentamiento global pueden perjudicar a los más pobres del mundo al impedir su acceso a la energía y perpetuar la pobreza. La promoción de energías costosas es moralmente cuestionable, porque limita el desarrollo y el bienestar de estas comunidades. La falta de electricidad afecta de manera drástica las vidas de millones de personas al obligarlas a usar métodos de calefacción y cocción peligrosos que causan enfermedades y muertes prematuras. Esto resalta la necesidad de fuentes de energía accesibles.



Charmphoto / Stocklib

La dependencia de energías renovables como la solar y la eólica es problemática en regiones en desarrollo, donde estas opciones son costosas y poco confiables. El resultado es limitar la capacidad de desarrollo industrial.

Los países pobres son más vulnerables y tienen mayores dificultades para costear la adaptación al cambio climático

Los principales países productores de gases de efecto invernadero son las economías más industrializadas: Estados Unidos, China, el Reino Unido y los países europeos, entre otros. Pero las consecuencias climáticas afectan también a los países en vías de desarrollo, los que menos han contribuido a crear el problema. Los países ricos consumen seis veces más recursos y ocasionan diez veces más impactos climáticos que los países de ingreso bajo, según el *Panorama de los recursos globales 2024*, elaborado por el Panel Internacional de Recursos (IRP) de Naciones Unidas.²⁰

En 2022 las necesidades anuales para cubrir los costos de adaptación al cambio climático superaban el uno por ciento del PIB en unas cincuenta economías de bajo ingreso y en desarrollo en los siguientes diez años, según el Fondo Monetario Internacional (FMI). Esta organización advertía que los costos podrían ascender hasta un veinte por ciento del PIB en las pequeñas naciones insulares expuestas a ciclones tropicales y aumentos del nivel del mar.

La comunidad internacional puede ayudar a los países pobres y vulnerables a adaptarse, si le ofrece apoyo financiero

y contribuye a su desarrollo institucional. «Al mundo le conviene garantizar que el cambio climático no ponga en peligro el desarrollo y la estabilidad en los países más pobres».²¹

La causa natural del cambio climático

El cambio climático es natural, o al menos su causa no es humana

The Great Global Warming Swindle (La gran estafa del calentamiento global) es un documental del británico Martin Durkin que causó controversia en el Reino Unido cuando se estrenó el 8 de marzo de 2007. El documental refuta el consenso prácticamente indiscutible de que la actividad humana es la causa del calentamiento global.

Según un grupo de científicos reunidos por el documentalista, todo lo que se ha dicho sobre el calentamiento global es probablemente falso. Estos científicos afirman que los seres humanos sí influyen en el clima, pero su efecto es infinitesimal en comparación con las enormes fuerzas naturales que constantemente empujan las temperaturas globales en una dirección u otra. El dióxido de carbono es un gas natural producido por varios procesos biológicos y geológicos. La mayor parte del CO₂ en la atmósfera proviene de fuentes naturales, no humanas.

Los océanos tienen una memoria de cambios de temperatura que se extiende hasta diez mil años. Esto implica que los eventos climáticos pasados pueden influir en el clima actual. El calentamiento del océano ha sido gradual, con

la mayor parte del aumento de temperatura registrado antes de 1940. Esto sugiere que factores naturales han tenido un papel significativo.

El documental sostiene que los científicos que se oponen a la narrativa del calentamiento global enfrentan dificultades para obtener financiamiento. Esto crea un entorno hostil para la investigación objetiva en climatología. Adicionalmente, la nueva generación de periodistas ambientales enfrenta la presión de producir informes alarmantes para mantener la relevancia en un tema tan controvertido. Esto puede comprometer la integridad del periodismo.

La causa del cambio climático es humana

«Más del 99% de consenso en la bibliografía científica revisada por pares en que la causa del cambio climático es humana» es el título de un artículo científico publicado en la revista *Environmental Research Letters*.²²

A partir de un conjunto de 88.125 artículos relacionados con el clima publicados entre 2012 y 2021, los autores examinaron una muestra aleatoria de 3.000 publicaciones. De este total identificaron cuatro artículos escépticos de la causa humana del calentamiento global como señalan implícita o explícitamente sus resúmenes. También utilizaron una segunda muestra, que fue sesgada con palabras clave escépticas preidentificadas para ayudar a identificar cualquier artículo escéptico dentro del conjunto. Allí se encontraron 28 artículos con escepticismo implícito o explícito. Con estos hallazgos, los autores concluyen con alta certeza estadística que el consenso científico sobre el cambio climático contemporáneo de origen humano, expresado como proporción del total de publicaciones, supera el 99 por ciento en la bibliografía científica revisada por pares.

La sostenibilidad como lujo

La sostenibilidad es un lujo que las empresas

no pueden permitirse en un contexto de gran competencia

Entre los argumentos que apoyan esta posición se encuentran:

1. La producción de artículos ecológicos y sostenibles suele ser más costosa, al requerir materias primas diferentes,

procesos de producción más largos (para evitar un gran gasto energético, por ejemplo), además de una relación distinta con los proveedores (implementar prácticas de comercio justo, por ejemplo).

2. La sostenibilidad empresarial a menudo requiere adoptar nuevas tecnologías e innovar constantemente. Esto puede ser costoso y arriesgado, especialmente para las pequeñas y medianas empresas.
3. La demanda de productos sostenibles todavía es inferior a la de los productos convencionales, en muchos casos debido a que tienen un precio superior que puede resultar prohibitivo para algunos consumidores. Por esa razón, las empresas tienen dificultad para hacer que el respeto a la sociedad y el ambiente se vea reflejado en sus ingresos.
4. Desde la covid-19 las empresas, particularmente las pymes, han tenido que desarrollar su actividad en un contexto socioeconómico muy inestable que las lleva a concentrarse en la supervivencia y a no correr riesgos. Una mayor competencia puede ofrecer menos incentivos para que las empresas sean más sostenibles, porque los beneficios económicos son inciertos y se puede perder mercado.

La sostenibilidad es un imperativo estratégico para garantizar la viabilidad de las empresas

El cambio climático ya está afectando negativamente a las empresas:

1. Los sectores de la energía, el transporte, la producción de alimentos y la industria textil tienen una gran dependencia de materias primas cuya producción está en riesgo. Las fábricas de ropa, por ejemplo, están expuestas a las consecuencias de las sequías. Se necesitan 7.500 litros de agua para confeccionar un pantalón vaquero, el equivalente a lo que bebe en promedio una persona en siete años —una cantidad que cada vez es menos asumible, según la Organización de las Naciones Unidas—.²³
2. La escasez de recursos, las lluvias torrenciales y las inundaciones ya afectan al sector primario agrícola. «Están reduciendo los rendimientos de las explotaciones, hay menos producción y mayores costes; disminuyendo la

Para los críticos y detractores de la **sostenibilidad**, si las empresas y los países no aprovechan al máximo las oportunidades que tienen a corto plazo, sencillamente no hay futuro posible. Para los defensores de la sostenibilidad, en cambio, no habrá progreso económico en el **futuro** si se explotan irresponsablemente los recursos disponibles a corto plazo.

- calidad de los cultivos y aumentando la presión sobre los recursos naturales», afirma José Antonio Morante, director de Sector Agro del Banco Sabadell.²⁴
- El turismo en todas sus modalidades (playa, montaña, urbano y rural) es otro sector afectado por los largos períodos de sequía, la escasez de nieve en las montañas y las inundaciones cada vez más frecuentes en las zonas de costa, todos fenómenos asociados con el cambio climático.²⁵
 - El cambio climático también afecta el mercado laboral. Las pérdidas económicas ligadas a la disminución de la productividad causada por el cambio climático ascenderán en 2030 a los 2.400 millones de dólares, según la Organización Internacional del Trabajo.²⁶

Los defensores de la sostenibilidad argumentan que el cumplimiento de los criterios ESG permite a las empresas gestionar mejor los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza. Entre otros beneficios que se le atribuyen al compromiso con la sostenibilidad se encuentran:

- Ahorros relacionados con la reducción de desechos y el aumento de la eficiencia energética en la cadena de suministro.
- Mayor productividad y retención del personal relacionadas con mejores prácticas de capital humano.
- Mayor atractivo para los inversionistas, debido a una menor volatilidad de los resultados.
- Mejor reputación y valor de marca.

Del debate al diálogo

Existen profundas diferencias con respecto a la sostenibilidad. A pesar de que los datos son abrumadores, algunos se aferran a la idea de que las actividades de los seres humanos, especialmente

El consenso científico sobre el cambio climático contemporáneo de origen humano supera el 99 por ciento en la bibliografía científica revisada por pares.

las económicas, no tienen influencia sobre el cambio climático; o peor aún, que no existe. Lo mismo ocurre en la esfera social en relación con la pobreza y la desigualdad.

Otros apuestan al crecimiento económico y la rentabilidad a corto plazo, bien sea por conveniencia o por necesidad, aunque traigan consigo significativos costos ambientales y sociales que amenazan el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

Cabe recordar la frase célebre de John Maynard Keynes: «En el largo plazo, todos estamos muertos». Del debate anterior caben dos interpretaciones opuestas: para los críticos y detractores de la sostenibilidad, si las empresas y los países no aprovechan al máximo las oportunidades que tienen a corto plazo, sencillamente no hay futuro posible. Para los defensores de la sostenibilidad, en cambio, no habrá progreso económico en el futuro si se explotan irresponsablemente los recursos disponibles a corto plazo.

La gran pregunta que queda en el ambiente es: ¿se puede conducir este debate al diálogo? 

NOTAS

1 Rodríguez, H. (2022, 15 de diciembre). 8 argumentos frente a los negacionistas del cambio climático. *National Geographic España*. https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/8-argumentos-ante-negacionistas-cambio-climatico_14979.

- Wisdom Land. (2018, 19 de agosto). The great global warming swindle - full documentary HD [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=oYhCQv5tNsQ&rt=86s>.
- Lubben, A. (2017, 25 de julio). 9 reasons global warming is great, according to a Texas republican. *VICE*. <https://www.vice.com/en/article/9-reasons-global-warming-is-great-according-to-a-texas-republican/>.
- OMM. (2025, 10 de enero). La Organización Meteorológica Mundial confirma que 2024 fue el año más cálido jamás registrado al superar en cerca de 1,55 °C los niveles preindustriales. *OMM*. <https://wmo.int/es/news/media-centre/la-organizacion-meteorologica-mundial-confirma-que-2024-fue-el-ano-mas-calido-jamas-registrado-al>.
- OMM (2025).
- Lubben, A. (2017, 25 de julio). 9 reasons global warming is great, according to a Texas Republican. *VICE*. <https://www.vice.com/en/article/9-reasons-global-warming-is-great-according-to-a-texas-republican/>.
- Seed, A. (2018, 23 de enero). Los efectos negativos del cambio climático en las plantas probablemente superarán cualquier beneficio de los elevados niveles de dióxido de carbono atmosférico. *Clima Terra*. <https://www.climaterra.org/post/beneficia-el-aumento-del-co2-a-las-plantas>.
- Bari, J. (1999, 2 de mayo). Revolutionary ecology: biocentrism & deep ecology. *Judi Bari Official Website*. <http://www.judibari.org/revolutionary-ecology.html>.
- Biro, A. (2024, 5 de febrero). What is sustainable capitalism?. *GB&D magazine*. <https://gbdmagazine.com/what-is-sustainable-capitalism/>.
- Gore, A. y Blood, D. (2011, 14 de febrero). A manifesto for sustainable capitalism. *Al Gore Official Website*. <https://algre.com/news/a-manifesto-for-sustainable-capitalism>.
- Gore y Blood (2011).
- White House. (2025, 22 de abril). On Earth Day, we finally have a president who follows science. *White House Official Website*. <https://www.whitehouse.gov/articles/2025/04/on-earth-day-we-finally-have-a-president-who-follows-science/>.
- Butler, R. A. (2009, 9 de noviembre). Norway to give Guyana up to \$250M for rainforest conservation. *Mongabay*. <https://news.mongabay.com/2009/11/norway-to-give-guyana-up-to-250m-for-rainforest-conservation/>.
- Domonoske, C y Kellman, R. (2021, 7 de noviembre). Guyana is a poor country that was a green champion. Then Exxon discovered oil. *NPR*. <https://www.npr.org/2021/11/07/1051892092/guyana-climate-change-exxon-co26>.
- Beracha, M. (2021, 28 de mayo). Industria petrolera de Guyana en la mira por impacto en el medioambiente. *Petroguía*. <http://www.petroguia.com/pet/blog/opinion/industria-petrolera-de-guyana-en-la-mira-por-impacto-en-el-medioambiente>.
- Bilal, A. (2024, mayo). The macroeconomic impact of climate change: global vs. local temperature. *National Bureau of Economic Research*. <https://www.nber.org/papers/w32450>.
- Tiseo, I. (2025, 15 de enero). Annual carbon dioxide (CO₂) emissions worldwide from 1940 to 2024. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/276629/global-co2-emissions/>.
- Banerjee, C. (2024, 28 de febrero). Changing climates: the heat is (still) on. *Swiss Re Institute*. <https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/climate-and-natural-catastrophe-risk/changing-climates-heat-is-still-on.html>.
- Bárcena, A. (2018). *La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/af31802f-c445-4c2d-823c-ea71aeb61874/content>.
- UNEP (2024, 1 de marzo). Los países ricos consumen 6 veces más recursos y generan 10 veces más impactos climáticos que los países de ingreso bajo. <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/los-paises-ricos-consumen-6-veces-mas-recursos-y-generan>.
- Georgieva, K. y otros (2022, 23 de marzo). Los países pobres y vulnerables necesitan apoyo para adaptarse al cambio climático. *Fondo Monetario Internacional*. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2022/03/23/blog032322-poor-and-vulnerable-countris-need-support-to-adapt-to-climate-change>.
- Lynas, M., y otros (2021, 19 de octubre). Greater than 99% consensus on human caused climate change in the peer-reviewed scientific literature. *Environmental Research Letters*. https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/ac2966?gad_source=1&gad_campaignid=22579603669&gbraid=0AAAAA_jl0LxBUEd-z3Za_wzxY aPv0cZPe&gclid=Cj0KCQjwotDBBhCQARISAG5pinOYvaCg7yTMeTq GyGDb7yD--1mLnlUsCfrzp1_6_fpntjqA_4uOA7AaApw8EALw_wcB.
- Vila, C. (2023, 28 de noviembre). El cambio climático obliga a las empresas a transformarse. *El País*. <https://elpais.com/economia/estardonde-estes/2023-11-28/el-cambio-climatico-obliga-a-las-empresas-a-transformarse.html>.
- Vila (2023).
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. *s/f. Efectos sobre el turismo*. <https://istas.net/istas/guias-interactivas/cambio-climatico-y-sus-efectos/efectos-sobre-los-sectores/efectos-sobre-el-more-in-section>.
- International Labour Organization (2019). *Working on a warmer planet: The impact of heat stress on labour productivity and decent work*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_711919.pdf.

CONTABILIDAD PARA UN FUTURO SOSTENIBLE

Norma Ortiz y Urbi Garay

En esta nueva era, la contabilidad emerge como una herramienta clave para promover el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo, pues potencia la transparencia y la equidad en la gestión de los recursos. Por ello, su comprensión debe estar al alcance de todos.

LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL consiste en incorporar aspectos económicos, sociales y ambientales en la estrategia y la administración de una empresa, con la finalidad de crear valor a largo plazo para sus partícipes (*stakeholders*): clientes, empleados, comunidades y entorno ambiental. La sostenibilidad empresarial está transformando tanto el lenguaje como el propósito de la contabilidad y las finanzas. Ya no se trata únicamente de reportar resultados financieros a corto plazo, sino también de explicar cómo se crea valor considerando a los distintos partícipes. Ello ha llevado a muchas organizaciones a reformular sus objetivos según otros enfoques, tales como valor sostenible, gestión del impacto organizacional o diversidad, equidad e inclusión (DEI).

Términos como ESG (siglas de criterios ecológicos, sociales y de gobierno empresarial) han sido objeto de controversia o politización, en particular en contextos como el estadounidense. Lo importante no es la etiqueta, sino la calidad y la pertinencia de la información que se comunica, y si esa información redundante en prácticas tangibles en pro de diferentes grupos de intereses.

La publicación en 2024 de los estándares S1 (sostenibilidad) y S2 (clima) del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) responde a la urgencia de revelar información para los distintos grupos de intereses. Estos estándares marcan un hito comparable a la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en América Latina (2005-2015), pero ahora centrados en cómo las empresas gestionan riesgos, crean valor sostenible y rinden cuentas a sus distintos partícipes. Su implementación en América Latina plantea varias interrogantes: ¿están los sistemas contables preparados para adoptarlas? ¿Qué papel adoptarán las pequeñas empresas? ¿Cómo asegurar que la transición no sea solo una respuesta al mercado, sino también un camino hacia una contabilidad con propósito?

El cambio no vendrá solo con la norma, sino también con la práctica y el sentido que la sociedad le dé a la información revelada. La implementación de los estándares S1 y S2 plantea un reto considerable para las empresas latinoamericanas, si se considera que su experiencia en la divulgación de información no financiera ha sido muy heterogénea y ha estado basada principalmente en marcos voluntarios, tales como la Iniciativa Global de Reporte (GRI), la Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB) y el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD). La llegada de normas obligatorias y con vocación armonizada abre la puerta a una transformación profunda de los sistemas de reporte empresarial.

Norma Ortiz, profesora de la Universidad de los Andes (Bogotá).
Urbi Garay, director de Investigaciones del IESA.



Thai Noipho / Stocklib

El desafío es técnico, pero también estratégico. Los inversionistas valoran positivamente las estrategias sostenibles integradas, especialmente cuando se comunican de forma transparente y verificable.¹ Además, la presión de los inversionistas institucionales con horizontes de largo plazo influye significativamente en la adopción de prácticas ESG, particularmente en economías emergentes con escasa capacidad de regulación.

La teoría de la señalización explica que las empresas transmiten al mundo exterior su mensaje de «buenos ciudadanos» al publicar información veraz y completa sobre sus prácticas ambientales y sociales.² La información financiera pudiera no ser suficiente para revelar el valor de una empresa. Por ello, combinar información financiera y no financiera en los reportes podría ayudar a los inversionistas a valorar con mayor exactitud a las empresas y predecir mejor sus futuras ganancias.

De lo voluntario a lo normativo: un nuevo requisito de transparencia

Durante las últimas décadas, la sostenibilidad empresarial ha pasado de ser una aspiración ética para convertirse en una expectativa del mercado. Múltiples iniciativas voluntarias impulsaron este proceso, entre ellas la Iniciativa de Reporte Global (GRI), el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD) y los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas.³

Estas iniciativas surgieron como respuesta a presiones sociales y eventos globales, desde el desastre del buque petrolero Exxon Valdez (1989) hasta la firma del Acuerdo de París (2015), que evidenciaron el impacto de las decisiones empresariales sobre el ambiente.⁴ Pero la proliferación de marcos voluntarios para una mayor transparencia enfrentó a empresas e inversionistas a una maraña de indicadores y formatos que no tenían una estructura clara de comparación o verificación. Como

resultado, aumentó el riesgo de «ecoimpostura» (*greenwashing*), mediante la cual una empresa se promueve como más respetuosa con el ambiente de lo que realmente es con informes que priorizan la imagen sobre el fondo.

El Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad surgió para establecer un marco normativo capaz de integrar los principios de revelación financiera con información de sostenibilidad pertinente para los mercados de capitales.⁵ La publicación de los estándares S1 y S2 en 2024 constituye el intento más ambicioso llevado a cabo hasta la fecha de consolidar un lenguaje global para la sostenibilidad empresarial.

Mientras que el GRI prioriza los impactos de la empresa sobre el entorno (materialidad de impacto)⁶ el ISSB se centra en los riesgos de los factores ESG para la empresa (materialidad financiera). Ambos enfoques son complementarios, pero exigen a las organizaciones claridad sobre su propósito informativo y sobre el público al que dirigen sus reportes.

Los mercados financieros asignan valoraciones mayores a las empresas que revelan más información considerada «material» en sentido financiero; es decir, que influyen en las decisiones económicas de los inversionistas. Aunque esto depende del sector al que pertenece la empresa, la tendencia más reciente apunta a una visión de «doble materialidad»: lo que afecta a la empresa y lo que la empresa afecta. Así, ambas dimensiones se integran en un solo modelo de gestión y rendición de cuentas.

Esta propuesta tiene su historia. Las nuevas generaciones de inversionistas, unidos a los inversionistas institucionales que cuentan con horizontes de largo plazo (tales como fondos de pensiones o fondos soberanos), han manifestado un interés creciente en integrar factores de sostenibilidad en sus decisiones de asignación de capital.⁷ La estandarización de la información de sostenibilidad ha dejado de ser una opción para las empresas y se ha convertido en una necesidad para competir y sobrevivir en el mercado financiero actual.

Diagnóstico regional: avances desiguales y señales de liderazgo

En América Latina, los avances hacia la sostenibilidad empresarial han sido tan notables como disímiles. Mientras que, por ejemplo, países como Brasil o Colombia han promovido lineamientos regulatorios para la divulgación de riesgos

La sostenibilidad empresarial está transformando tanto el lenguaje como el propósito de la contabilidad y las finanzas. Ya no se trata únicamente de reportar resultados financieros a corto plazo, sino también de explicar cómo se crea valor considerando a los distintos partícipes.

climáticos y sociales, especialmente en el sector financiero, en la mayoría de los sectores no regulados prevalece una lógica poco estandarizada, voluntaria y enfocada más en la reputación que en la gestión empresarial. Los siguientes son algunos ejemplos de empresas latinoamericanas que ofrecen reportes de sostenibilidad:

- YPF (Argentina) reporta conforme a los estándares GRI y TCFD.
- Natura (Brasil) es reconocida globalmente por su estrategia sostenible vinculada al modelo de negocio.
- Codelco (Chile) ha incorporado indicadores ambientales y sociales en su reporte de desempeño con una perspectiva de largo plazo.
- EPM (Colombia) produce informes integrados desde hace más de una década, alineados con marcos como GRI y TCFD.
- Grupo Bimbo (México) utiliza marcos de divulgación de información ESG como GRI y TCFD.
- Cálidda (Perú) utiliza la GRI como base para la presentación de la información e integra el marco TCFD en sus informes de sostenibilidad.

En el caso venezolano, a pesar del contexto económico desafiante, se han identificado ejemplos valiosos de liderazgo empresarial en sostenibilidad. Tres organizaciones se destacan por su compromiso estratégico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Banco Mercantil, Empresas Polar y Venemercancia.⁸

KPMG Venezuela ha publicado seis informes de sostenibilidad, cinco de ellos conforme al estándar GRI, que reflejan un compromiso sostenido con la transparencia y la mejora continua en temas sociales, ambientales y de gobierno empresarial. Además, el foro Sostenibilidad Empresarial Venezuela 2020, organizado por el Sistema de Naciones Unidas y líderes del sector privado, reunió a más de cien empresas del país para compartir buenas prácticas, identificar herramientas de medición y promover alianzas público-privadas orientadas al logro de los ODS. Estas experiencias, aunque aún aisladas, sugieren que incluso en entornos complejos como el venezolano es posible avanzar hacia modelos de gestión más responsables.

Pero la mayoría de las empresas latinoamericanas no cuentan aún con sistemas de información preparados para los estándares ISSB. En muchos casos, la sostenibilidad se gestiona como un relato externo, desconectado de las decisiones operativas y financieras de la empresa.

¿En qué consisten los estándares S1 y S2 del ISSB?

Los nuevos estándares del ISSB son una evolución sustantiva en materia de divulgación contable empresarial. La principal diferencia con respecto a marcos anteriores (tales como GRI o SASB) radica en su orientación explícita a los mercados financieros y su integración con los reportes anuales obligatorios.

- S1 establece lineamientos generales para reportar información de sostenibilidad material desde el punto de vista financiero. Abarca elementos como gobierno, estrategia, gestión de riesgos e indicadores clave.
- S2 se enfoca en riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático. Incluye divulgación de emisiones, planes de transición, escenarios climáticos y metas de reducción de emisiones.

Ambos estándares adoptan la estructura del TCFD y promueven un enfoque basado en la materialidad financiera; es decir, solo se reportan asuntos que razonablemente podrían influir en las decisiones de los inversionistas. Esto contrasta con el enfoque de doble materialidad del GRI, que considera también el impacto de la empresa sobre su entorno.

Desde una perspectiva práctica, los estándares ISSB pretenden ser auditables, comparables y sectorialmente pertinentes. Para ello han integrado el marco SASB, con guías específicas por industria que pueden ayudar a las empresas latinoamericanas a priorizar temas y definir rutas progresivas de adopción.

La gran ausente: la pyme

Un punto crítico en el diseño actual de los estándares del ISSB es la ausencia de disposiciones específicas para las pequeñas y medianas empresas (pymes), a pesar de que estas constituyen más del 99,5 por ciento de las empresas de América Latina y son responsables del 60 por ciento del empleo productivo formal.⁹ Si bien los marcos globales suponen que la revelación de información sobre sostenibilidad es una exigencia de las empresas listadas en bolsa, la presión por reportar está comenzando a permear sus cadenas de suministro y afectando directamente a sus proveedores, muchos de los cuales también son pymes.

Cuando son financiadas por inversionistas de largo plazo, las casas matrices de las empresas tienden a trasladar exigencias ambientales y sociales a lo largo de su cadena de valor.¹⁰ Esta presión indirecta obliga a las pymes a adoptar prácticas sostenibles, sin que necesariamente cuenten con los recursos técnicos, financieros o humanos para hacerlo de forma efectiva.

El ISSB ha reconocido esta brecha y ha incorporado principios de proporcionalidad en los estándares IFRS S1 y S2, los cuales permiten que las empresas, en función de sus capacidades, revelen información razonable y disponible sin incurrir en costos o esfuerzos indebidos.¹¹ Esta flexibilidad es especialmente relevante para las pymes, debido a que les ofrece una ruta progresiva para la adopción de las normas.

Varios países han comenzado a implementar políticas específicas con respecto a los estándares IFRS S1 y S2:

- En Argentina son aplicables a los estados financieros de los ejercicios anuales que comenzaron el 1 de enero de 2024.
- En Brasil, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social ha vinculado condiciones de crédito a la adopción de criterios de sostenibilidad básicos.¹²
- En Chile la aplicación de los IFRS S1 y S2 será obligatoria a partir del año fiscal 2026.

- En Colombia, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública ha propuesto guías proporcionales basadas en riesgos.
- En México, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera lanzó en 2024 las Normas de Información de Sostenibilidad, orientadas a facilitar el reporte en empresas pequeñas.¹³
- En Perú, aunque no son obligatorios, las empresas son incentivadas para implementarlos.

Algunas iniciativas, aunque valiosas, aún carecen de articulación continental y apoyo institucional. La inclusión efectiva de las pymes en la agenda de sostenibilidad requerirá esfuerzos

Adoptar los estándares ISSB implica no solo modificar los formatos de reporte, sino también transformar el modo como las empresas gestionan su información, diseñan sus estrategias y se relacionan con sus grupos de intereses.

coordinados entre reguladores, gremios empresariales y universidades, con enfoque en escalabilidad, gradualidad y relevancia sectorial.¹⁴

Venezuela: un avance normativo pionero

En el caso venezolano se destaca un desarrollo institucional relevante. En abril de 2024, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela aprobó la Norma Venezolana de Revelaciones de Información sobre Sostenibilidad N.º 0 (VEN-NS 0), titulada Acuerdo Marco de Emisión y Aplicación de las Normas Venezolanas de Revelaciones de Información sobre Sostenibilidad.¹⁵ Esta norma:

- Establece un marco obligatorio para entidades con o sin fines de lucro que no estén sujetas a control regulatorio directo.
- Define el proceso de emisión y aplicación de normas nacionales de sostenibilidad.
- Se inspira en marcos internacionales, tales como ISSB, GRI y SASB.
- Debe aplicarse en conjunto con los estados financieros con propósito general.

Este avance ubica a Venezuela como uno de los primeros países latinoamericanos con una arquitectura contable específica para la divulgación de la sostenibilidad empresarial. Si bien su alcance está actualmente limitado a organizaciones no reguladas por el Estado, la norma representa un paso importante hacia la estandarización de la información ESG en contextos emergentes.

Recomendaciones prácticas para la adopción de estándares ISSB

Adoptar los estándares ISSB implica no solo modificar los formatos de reporte, sino también transformar el modo como las empresas gestionan su información, diseñan sus estrategias y se relacionan con sus grupos de intereses. Esto requiere:

1. Evaluar la madurez de los sistemas de información existentes: determinar la confiabilidad de los datos no financieros recolectados por la empresa (por ejemplo,

consumo energético, rotación de personal, accidentes laborales).

2. Incorporar progresivamente la perspectiva de sostenibilidad en las decisiones financieras: incluir escenarios climáticos y riesgos ESG en la evaluación de proyectos, presupuestos y riesgos financieros.
3. Alinear la estrategia de sostenibilidad con la estructura de gobierno: asegurar que los comités financieros y de auditoría participen activamente en el diseño y la revisión del reporte.
4. Usar guías sectoriales para seleccionar indicadores clave: aprovechar los estándares sectoriales del ISSB y los recursos del SASB para enfocar asuntos materiales.
5. Desarrollar capacidades internas y alianzas externas: invertir en la formación del equipo contable-financiero y buscar apoyo en universidades, consultoras o asociaciones gremiales.

Más allá del cumplimiento de una norma, es necesario entender el proceso de adopción de los estándares como una oportunidad para repensar el propósito de la información contable: no solo rendir cuentas al mercado, sino también contribuir a la sostenibilidad de la empresa. 

NOTAS

- 1 Whelan, T., Atz, U. y Clark, C. (2021). *ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020*. Rockefeller Asset Management-NYU Stern Center for Sustainable Business. https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021.pdf.
- 2 Huang, H., Tang, L. y Zhao, L. (2025). Do environmental, social, and governance disclosure assurance reduce the cost of equity capital? Evidence from Chinese listed financial institutions. *International Review of Finance*, 25(1). <https://doi.org/10.1111/irfi.70006>.
- 3 UNPRI (2021). *Annual report 2021: Building a bridge between financial risk and real-world outcomes*. United Nations Principles for Responsible Investment. <https://www.unpri.org/annual-report-2021>.
- 4 Garay, U. (2006). «Las ventajas financieras de divulgar información». *Debates IESA*, XI(4), octubre-diciembre.
- 5 Garay, U. (2005). *Los mercados de capitales con aplicaciones al mercado venezolano*. Notas de Estudio, n.º 11. Ediciones IESA.
- 6 Global Reporting Initiative (2021). *GRI standards: Consolidated set of GRI Standards 2021*. <https://www.globalreporting.org/standards/>.
- 7 Rivera, L., Ortiz, N., Moreno, G. y Páez-Gabriunas, I. (2023). The effect of company ownership on the environmental practices in the supply chain: An empirical approach. *Sustainability*, 15(16), 12450. <https://doi.org/10.3390/su151612450>.
- 8 Hidalgo López, E. (2024, mayo 29). Tres empresas venezolanas asumen el desarrollo sostenible como objetivo estratégico. *Debates IESA*. <https://www.debatesiesa.com/tres-empresas-venezolanas-asumen-el-desarrollo-sostenible-como-objetivo-estrategico/>.
- 9 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, y Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024). Índice de políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024. Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible. https://www.oecd.org/es/publications/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40.html#executive-summary.
- 10 Rivera y otros (2023).
- 11 IFRS Foundation (2023). *Proportionality and support for those applying IFRS S1 and IFRS S2*. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2023/february/issb/ap3d-4c-proportionality-and-support-for-those-applying-ifrs-s1-and-ifrs-s2.pdf>. IFRS Foundation (2024). *IFRS S1 and S2 Standards – Overview*. <https://www.ifrs.org>.
- 12 BNDES (2025). *Sustainable purchase policy*. https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en/Institucional/Social_and_Environmental_Responsibility/sustainable_purchase_policy.html.
- 13 Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (2024). *Normas de Información de Sostenibilidad (NIS)*. https://www.cinif.org.mx/sostenibilidad_alianza.php.
- 14 United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- 15 Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2024). *Norma Venezolana de Revelaciones de Información sobre Sostenibilidad N.º 0 (VEN-NS 0): Acuerdo Marco de Emisión y Aplicación*.

RESILIENCIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: FORTALEZA QUE TRASCIENDE GENERACIONES

Patricia Monteferrante y Olga Bravo

Las empresas familiares son el ochenta por ciento de las empresas del mundo, pero solo del diez al quince por ciento de ellas sobreviven a las transiciones generacionales. El secreto de su longevidad reside en una resiliencia activa y estratégica que permite no solo sobrevivir, sino también prosperar y asegurar un legado que trasciende generaciones.

Y una vez que la tormenta termine, no recordarás cómo lo lograste, cómo sobreviviste. Ni siquiera estarás seguro de si la tormenta ha terminado realmente. Aunque una cosa sí es segura: cuando salgas de esa tormenta, no serás la misma persona que entró en ella.

Haruki Murakami, *Kafka en la orilla*

LAS EMPRESAS FAMILIARES representan aproximadamente el 80 por ciento de todas las empresas del mundo.¹ Las 500 empresas familiares más grandes obtienen ingresos conjuntos de más de 8 billones de dólares y emplean a más de 25 millones de personas. Además, un 32 por ciento de estos negocios tienen más de cien años de antigüedad.²

Las organizaciones familiares se caracterizan por la confluencia de propiedad y gestión en una familia. Específicamente, en una empresa familiar la mayoría de las acciones con derecho a voto, directa o indirectamente, son propiedad de la familia que fundó la compañía y al menos un representante de la familia participa en su gestión o gobierno. En general, estas empresas se distinguen por ser dirigidas y controladas por una misma familia o grupo de familias durante varias generaciones, impulsadas por una profunda vocación de continuidad y por la transmisión de valores empresariales propios de la familia.

Una paradoja provocativa es que, a pesar de su importante contribución económica y su vocación de continuidad, las empresas familiares enfrentan una baja tasa de éxito en las transiciones generacionales. En efecto, solo entre el diez y el quince por ciento de las empresas familiares sobrellevan con éxito la sucesión de una generación a otra.³ Por ello, la «fortaleza que trasciende generaciones» no es simplemente un atributo inherente a la condición familiar, sino el resultado de una gestión activa y estratégica de los desafíos únicos que surgen de la intersección entre familia, propiedad y negocio. La capacidad de una empresa familiar para perdurar depende no solo de su actividad comercial, sino también de cómo supera complejidades que otras organizaciones no enfrentan.

Resiliencia: el ADN de la supervivencia generacional

La palabra resiliencia proviene del verbo latín *resilire*, que significa rebotar o recuperarse. Este término se utilizó originalmente en ecología para describir la capacidad de los ecosistemas para absorber fuerzas externas antes de ser adoptado y estudiado en el contexto organizacional desde diversas perspectivas teóricas.⁴

La resiliencia organizacional consiste en la capacidad de una empresa para afrontar y recuperarse de la adversidad, y de ajustar y preservar, o incluso mejorar, sus funciones. No es una condición estática, sino una capacidad dinámica que trae consigo una paradoja trascendental: la necesidad de ser simultáneamente defensiva y progresiva, así como consistente y flexible.⁵

Patricia Monteferrante y Olga Bravo, profesoras del IESA.

Las organizaciones verdaderamente resilientes no se limitan a reaccionar ante las amenazas, sino que poseen la habilidad de transformarlas en oportunidades para la innovación y la evolución. Las organizaciones resilientes no solo sobreviven, sino también prosperan. Esto requiere asumir el riesgo y convertir las amenazas en oportunidades, lo que transforma la resiliencia de un mecanismo de supervivencia en un motor de crecimiento y una fuente de ventaja competitiva.

Precisamente por ello la resiliencia aparece como la columna vertebral que determina la supervivencia y el florecimiento de las empresas familiares. La visión de largo plazo y el deseo intrínseco de trascender generaciones a través de un legado, características propias de las organizaciones de esta naturaleza, se asocian directamente con la capacidad de resiliencia en las firmas familiares.

La resiliencia es una fortaleza inherente a la naturaleza de la empresa familiar. Pero muchas de estas organizaciones no la gestionan de manera consciente o estratégica. Solo las empresas familiares que formalizan activamente los mecanismos que impulsan la resiliencia logran transformar una fortaleza latente en una ventaja competitiva explícita y sostenible.

Factores clave de resiliencia en las empresas familiares

La capacidad de una empresa familiar para perdurar por generaciones no es producto del azar, sino de la instrumentación consciente y estratégica de una serie de factores interconectados. Estos factores actúan como cimientos que permiten a la organización no solo resistir las embestidas del mercado y las dinámicas internas, sino también crecer y evolucionar.

Visión a largo plazo y valores compartidos: el faro en la tormenta

La transmisión de la historia y la cultura familiar, junto con su comunicación constante, es una de las prácticas que permiten a las empresas familiares asegurar la trascendencia y el legado entre generaciones. Esa narrativa compartida proporciona un sentido de propósito y pertenencia que va más allá de las ganancias inmediatas. Por ello, la priorización de la continuidad y el legado sobre las ganancias a corto plazo es un rasgo distintivo de las empresas familiares.

La continuidad empresarial para las futuras generaciones es el principal objetivo estratégico de una empresa familiar, más allá de aumentar el valor de mercado o el beneficio. Un legado sólido no solo constituye un activo estratégico para el negocio, sino también refuerza la identidad familiar, fomenta la cohesión interna y crea una cultura organizacional resiliente y comprometida. Pero este legado no es estático: cada generación debe adaptarlo a los cambios en el mercado y la sociedad, para asegurar su relevancia en el contexto histórico en el que se desenvuelve.⁶

Esta característica de las empresas familiares no es simplemente una preferencia cultural o un ideal romántico: es una estrategia de inversión en resiliencia. Al estar enfocadas en el legado y la trascendencia generacional, estas empresas construyen una base sólida para afrontar futuras disrupciones. Esta perspectiva les permite tomar decisiones que otras empresas —orientadas exclusivamente a resultados inmediatos— no considerarían, como reinvertir beneficios significativos o asumir riesgos calculados para la sostenibilidad a largo plazo. La visión a largo plazo, anclada en valores, se convierte en un motor de adaptabilidad y resistencia, que permite a la empresa sobrellevar choques de cualquier naturaleza y emerger más fuerte.

Resiliencia en empresas familiares: factores clave



Comunicación abierta y transparente: lazos de confianza

La comunicación efectiva es un elemento clave para la resiliencia en las empresas familiares: actúa como un catalizador para la solución de conflictos y la alineación de los intereses de la familia y la empresa. Una comunicación clara y honesta ayuda a los miembros de la familia a armonizar su visión, valores y objetivos, lo que evita malentendidos y resentimientos que podrían surgir de la superposición de funciones personales y profesionales.

Para lograr esta transparencia, es necesario establecer canales de comunicación claros y mecanismos efectivos para abordar los desacuerdos. Esto puede materializarse en forma de reuniones regulares de realimentación, programas de mentoría abierta y el uso estratégico de tecnología, como chats grupales o plataformas de gestión de proyectos, para mantener a todos informados.⁷

La comunicación abierta es clave no solo para resolver conflictos existentes, sino también para evitar que las tensiones latentes escalen a crisis mayores. Esta práctica proactiva reduce la evasión de las conversaciones difíciles, que a menudo conduce a disputas e incluso a la desintegración familiar y empresarial.

Cuando una empresa familiar transforma las relaciones potencialmente tensas en fortalezas mediante el diálogo constante y estructurado, mejora su capacidad de decisión y las expectativas y responsabilidades se alinean de manera más efectiva.⁸ Una comunicación efectiva es, por lo tanto, una inversión directa en estabilidad y adaptabilidad a largo plazo.

Planificación de la sucesión: el puente hacia el futuro

La continuidad en la dirección, facilitada por un plan de sucesión, permite mantener la visión a largo plazo y la identidad de la empresa. La investigación académica y la experiencia práctica muestran que la mortalidad de las empresas familiares está estrechamente relacionada con la ausencia de un proceso de sucesión adecuado, especialmente en la primera transición generacional.⁹ Precisamente, por ello la planificación de la sucesión debe iniciarse con suficiente antelación, idealmente entre tres y cinco años antes de la jubilación del máximo ejecutivo, e incluso este período puede extenderse hasta diez años en las empresas más complejas.

Un aspecto esencial de este proceso es la selección de sucesores, cuyos criterios no pueden fundamentarse únicamente



Kzenon / STOCKLIB

en el parentesco, sino también en las capacidades, méritos y preparación para el liderazgo. Esto implica el desarrollo de liderazgo mediante entrenamiento formal, programas de mentoría y asignación de responsabilidades diversas que permitan a los candidatos potenciales obtener experiencia en diferentes áreas de la organización. El gobierno empresarial y familiar es responsable de asegurar que todas las voces sean escuchadas y que las decisiones reflejen el mejor interés de la organización en su conjunto.¹⁰

La sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo cargado de emociones y conflictos. El fundador, al dejar su cargo, puede experimentar una pérdida emocional, pues su identidad está generalmente vinculada a la empresa que

La capacidad de una empresa familiar para perdurar depende no solo de su actividad comercial, sino también de cómo supera complejidades que otras organizaciones no enfrentan.

construyó. Además, el sucesor también puede experimentar una considerable incertidumbre con respecto a su capacidad para llenar el vacío dejado por su antecesor en términos de competencia y poder. Esta dimensión emocional tiene el potencial de afectar incluso un plan de sucesión bien diseñado.¹¹

Por ello la planificación de la sucesión requiere no solo definir criterios claros y desarrollar habilidades técnicas y de liderazgo para los futuros sucesores, sino también gestionar activamente las dinámicas psicológicas y emocionales de la familia. Reconocer los sentimientos asociados a la transición

es fundamental para asegurar una transferencia de poder exitosa y armoniosa, lo que a su vez fortalece la resiliencia de la empresa a largo plazo.

Profesionalización y adaptabilidad: evolución sin perder la esencia

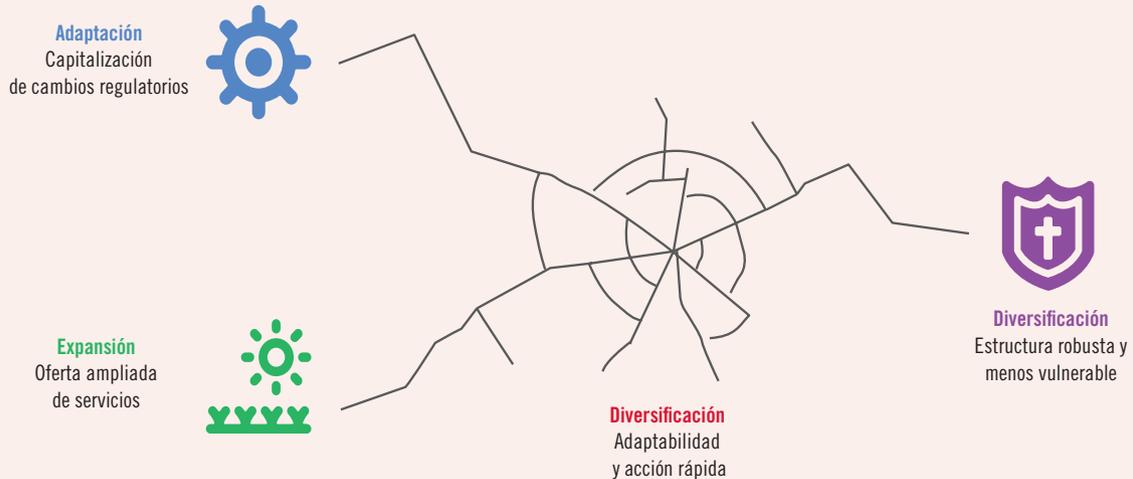
El equilibrio entre la gestión familiar y la profesionalización de la empresa es un desafío y un factor clave para la resiliencia en este tipo de organizaciones. La profesionalización permite establecer normas, procesos y estructuras que aseguren el crecimiento y la continuidad del negocio y garanticen que funcione con estrategias bien definidas en lugar de decisiones emocionales o improvisadas. Además, la profesionalización trae consigo necesariamente la diferenciación entre las motivaciones afectivas que rigen las relaciones familiares y las necesidades empresariales de emplear el mejor talento, independientemente de los lazos de parentesco.¹²

Un aspecto importante de este proceso es la atracción y la retención de talento no familiar. La incorporación de profesionales externos con experiencia puede aportar una visión fresca y estratégica, así como nuevas habilidades y perspectivas a la empresa familiar. Sin embargo, la resistencia a la profesionalización, a menudo arraigada en la preferencia por ubicar a miembros de la familia en puestos clave sin evaluar sus competencias, puede limitar la adaptabilidad de la empresa.

La adopción de mejores prácticas de gestión y la incorporación estratégica de talento externo es precisamente lo que permite a la empresa familiar mantener su esencia y sus valores fundamentales mientras se adapta eficazmente a un entorno empresarial en constante evolución.¹³ La profesionalización no diluye el carácter familiar del negocio, sino

Fastmed: resiliencia que impulsa el crecimiento

Fastmed ofrece un testimonio de que la resiliencia es un proceso dinámico. Surge de la resiliencia emprendedora y relacional de una familia unida, creció gracias a la resiliencia estratégica y operacional, demostró una resiliencia de afrontamiento frente a una crisis devastadora y ahora se embarca en el camino de construir una resiliencia sostenible para asegurar su futuro. Su historia es un recordatorio de que, incluso en los entornos más desafiantes, la visión, la adaptabilidad y, sobre todo, la capacidad de confiar y reconstruir son las claves para perseverar y prosperar.



Los cimientos: visión, adaptabilidad y confianza familiar (2000-2005)

La historia de Fastmed, impulsada por la familia Guerrero Riera, comenzó en el año 2000. En respuesta a la limitada disponibilidad de medicina preventiva, la empresa adoptó un enfoque innovador: en lugar de esperar tecnología avanzada, inició un programa de vacunación a domicilio. Esta estrategia de «medicina ambulante», que aprovechaba los conocimientos del doctor Pedro Guerrero en vacunas, y con recursos mínimos, mostró una notable capacidad de adaptación y resiliencia. Gracias al éxito inicial, Fastmed expandió sus servicios para incluir otros exámenes de laboratorio y prevención, siempre priorizando el acceso y los precios competitivos. Para 2004, la empresa había logrado consolidar un sistema integral de chequeos de salud, un modelo de negocio y su crecimiento en el sector.

Resiliencia estratégica y cohesión familiar (2005-2020)

La capacidad de adaptación estratégica de Fastmed se puso a prueba con la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat) en 2005. Con un año de antelación, la empresa se preparó para ofrecer servicios de salud ocupacional, lo que le permitió capitalizar la nueva regulación y consolidarse como líder en este segmento de mercado. Durante los siguientes quince años, Fastmed mostró una sólida resiliencia operacional al expandirse en el país, abrir centros propios, crear unidades especializadas (ambulancias, recursos humanos, laboratorio, formación) y obtener la certificación ISO 9001. La diversificación le permitió construir una estructura resistente a las fluctuaciones del mercado.

El fundamento de esta resiliencia fue la cohesión de la familia fundadora (Salomé, Pedro Luis, Juan Pablo y Anabella). Su modelo de «innovación a cuatro patas» sustentado en la confianza y el respeto mutuo, les permitió superar diferencias y mantener el enfoque en los objetivos de la empresa, apoyados por Pedro Guerrero y las tías.

La prueba de fuego: la crisis de 2020

En 2020 Fastmed enfrentó un desafío significativo con el fallecimiento de Juan Pablo, director de operaciones y pilar fundamental de la empresa. Esta pérdida, sumada a la gestión a distancia de Anabella, causó tensiones internas y un solapamiento de funciones.

Frente a estos obstáculos, la empresa mostró una notable resiliencia adaptativa. Logró no solo mantener sus operaciones, sino también capitalizar la creciente demanda de cuidados domiciliarios para pacientes con covid-19. Esta nueva línea de negocio fue un éxito: impulsó los ingresos de la empresa a más de dos millones de dólares ese año y reafirmó su capacidad para reaccionar y prosperar en medio de la crisis.

Fuente: entrevistas con la familia propietaria para la elaboración del caso *Fastmed Group: Rebuilding trust to pursue innovation*, cuyos autores son Nunzia Auletta, Patricia Monteferrante, Aramis Rodríguez y Jacqueline Fuentes.



EdZbarzhyvetsky / Stocklib

que lo fortalece al asegurar la eficiencia, la objetividad y la capacidad de innovación necesarias para que la tradición y el legado puedan perdurar y evolucionar de manera sostenible. La profesionalización es el conector entre el pasado y el futuro. Garantiza que la empresa no solo sobreviva, sino también prospere.

Gobernanza familiar y empresarial: orden en la complejidad

La gobernanza define cómo se toman las decisiones y, por lo tanto, determina la continuidad de la empresa familiar. El establecimiento de estructuras de gobierno claras, como el consejo familiar y la junta directiva, es fundamental para tomar decisiones estratégicas, supervisar el desempeño y resolver conflictos de manera organizada. Un consejo familiar, que es el órgano de gobierno propio de la familia, es el espacio adecuado para articular los derechos e intereses de sus miembros con respecto al negocio y su patrimonio; en él se pueden promover la comunicación constante y la solución consensuada de controversias.¹⁴

Es fundamental la definición clara de funciones y responsabilidades. Ello requiere que cada miembro de la familia y cada empleado conozcan con precisión sus roles y responsabilidades, que deben estar fundamentadas en méritos y capacidades, no en el parentesco. Esta separación ayuda a diferenciar los roles de propiedad, administración y dirección, para evitar conflictos de intereses, luchas de poder e ineficiencias que a menudo surgen de la superposición de estas esferas.¹⁵ Una constitución o protocolo familiar puede ser de gran ayuda para este fin: al detallar reglas, políticas y procedimientos clarifica expectativas y previene malentendidos.

La instrumentación de una gobernanza clara mediante órganos como el consejo familiar y la junta directiva no es una formalidad burocrática, sino una arquitectura esencial que gestiona la complejidad inherente a la empresa familiar. Estas estructuras proporcionan un marco de acción para la toma de decisiones objetiva, la solución estructurada de disputas y la alineación de intereses entre los diferentes actores que participan en las firmas familiares (propietarios, gerentes, familiares).¹⁶

El establecimiento de límites y responsabilidades claras transforma la potencial tensión entre familia y negocio en una fuente de estabilidad y fortaleza, contribuye directamente a la resiliencia organizacional (al asegurar que las decisiones se tomen en beneficio de la empresa a largo plazo) y minimiza la influencia de las dinámicas emocionales o personales.

Diversificación y gestión financiera: escudos contra la incertidumbre

La diversificación es una estrategia fundamental para la resiliencia de las empresas familiares, pues evita la dependencia excesiva de un solo producto o mercado. Una cartera de negocios amplia y diversificada permite aprovechar los puntos fuertes de la empresa familiar (como reputación de marca, responsabilidad social y relaciones con organismos públicos), explorar nuevas oportunidades y mitigar riesgos en un entorno cambiante.¹⁷

Mantener una gestión financiera sólida y estratégica es esencial para afrontar crisis económicas y períodos de incertidumbre. Establecer planes de contingencia, fondos de emergencia y coberturas de seguros adecuadas permite mitigar riesgos inesperados. Las empresas familiares, por su propia naturaleza, tienden a adoptar un enfoque conservador en la gestión de sus

negocios: priorizan la estabilidad y la continuidad. Pero esta prudencia, además de una gestión financiera sólida, debe incluir la separación de las finanzas personales y comerciales de los miembros de la familia, lo que asegura una gestión transparente de los recursos.¹⁸

Una gestión financiera conservadora de la empresa familiar, acompañada de una adecuada diversificación de inversiones y la creación de fondos de contingencia, puede ser vista como una estrategia consciente y deliberada para mitigar riesgos y asegurar la supervivencia ante crisis económicas. La aversión al riesgo calculada, combinada con la separación clara de las finanzas personales y empresariales, permite a las empresas familiares construir una «reserva» de resiliencia financiera. Esta reserva les confiere una ventaja distintiva en tiempos de incertidumbre, pues les permite absorber choques económicos, mantener la liquidez y, en última instancia, asegurar su continuidad cuando otras empresas podrían colapsar. La prudencia financiera se convierte en un escudo vital para la longevidad.

Aprendizaje continuo y adaptación al cambio: la brújula de la innovación

La capacidad para adaptarse e innovar en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, las preferencias de los clientes y los avances tecnológicos es un factor clave para la supervivencia de cualquier organización, y particularmente para la longevidad y el éxito de la empresa familiar.

Fomentar una cultura de innovación y experimentación es esencial para que las empresas familiares prosperen. En efecto, las empresas familiares que adoptan el cambio y buscan activamente nuevas oportunidades tienen una probabilidad significativamente mayor de sobrevivir y prosperar a largo plazo. Esto implica desarrollar un ambiente laboral en el que la innovación sea valorada y donde se alienten la experimentación y las nuevas ideas para encontrar soluciones únicas a los desafíos. También es necesario un estilo de liderazgo que fomente la autonomía, la innovación y la libertad para asumir riesgos y anime a los colaboradores a aportar ideas y experimentar.¹⁹

La tradición puede ser vista como una manifestación de longevidad en las empresas familiares. Pero puede ser, también, el principal elemento de resistencia al cambio en este tipo de organizaciones. El aprendizaje continuo y una cultura de innovación transforman esta potencial debilidad en una fortaleza activa. Al abrazar el aprendizaje y la experimentación, las empresas familiares no solo resisten las disrupciones, sino también desarrollan la capacidad de «rebotar hacia adelante» gracias a la innovación constante.

La resiliencia no es solo capacidad de recuperación, sino también capacidad de reinvencción para mantener la relevancia. La innovación se convierte en un imperativo de supervivencia que permite a la empresa familiar no solo adaptarse, sino también liderar en un mundo en constante evolución, para asegurar su competitividad y su lugar en el futuro.

Cultivar la resiliencia para un legado duradero

La resiliencia en las empresas familiares no es un atributo pasivo, sino una capacidad dinámica que se construye y se fortalece activamente a lo largo del tiempo. La verdadera fortaleza de una empresa familiar no proviene de la simple existencia de estos siete factores de forma aislada, sino de su interconexión y sinergia. Por ejemplo, una visión a largo plazo, por muy clara que sea, puede desalinearse sin una comunicación efectiva que la transmita y la nutra en todas las generaciones. Similarmente, una planificación de la sucesión puede fracasar si no se acompaña de una profesionalización adecuada de los sucesores. La resiliencia funciona

como un ecosistema dinámico donde la debilidad en un área puede comprometer la fortaleza de las demás y el éxito duradero requiere atención constante a todos sus componentes.

Esta capacidad dinámica es la clave para la construcción de un legado duradero. El legado de una empresa familiar no es simplemente el patrimonio acumulado, la marca o la reputación de la familia empresaria, su valor más importante reside en la capacidad de adaptación y supervivencia que se transmite de generación en generación. Por ello, la resiliencia se convierte en el legado más valioso.

Cuando una empresa familiar se enfoca en construir y fortalecer la resiliencia, no solo asegura su supervivencia, sino también forja un legado de adaptabilidad, fortaleza y propósito, que será la guía de las futuras generaciones. Esa «fortaleza que trasciende generaciones» se convierte en una realidad viva en constante evolución que garantiza el éxito y la contribución continua de estas singulares organizaciones al tejido económico y social. **FI**

NOTAS

- 1 PwC (2023). *Global Family Business Survey 2023: From trust to impact*. <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/encuesta-mundial-empresa-familiar-2023.html>.
- 2 EY y Universidad de St. Gallen (2023). *2023 Family Business Index: How the world's largest family businesses are leading global economic growth*. https://www.ey.com/es_es/ey-insights/como-estan-liderando-las-empresas-familiares-el-crecimiento-economico-mundial.
- 3 Serrano Acitores, A. (2017). *La importancia de la empresa familiar en la economía*. <https://www.antonioserranoacitores.com/empresa-familiar-y-economia/>.
- 4 Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M. y Rouse, E. D. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *The Academy of Management Review*, 43(3), 509-529. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0004>.
- 5 Su, W. y Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>.
- 6 KPMG (2024). *El legado como guía para el crecimiento de las empresas familiares*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/es/pdf/2024/07/informe-global-empresa-familiar.pdf.coredownload.inline.pdf>.
- 7 FasterCapital (2025). *Comunicación efectiva dentro de la familia y la empresa*. <https://fastercapital.com/es/tema/comunicacion-C3%B3n-efectiva-dentro-de-la-familia-y-la-empresa.html/1>.
- 8 Family Business Solutions (2020). *Canales de comunicación intrafamiliar*. <https://fb-solutions.es/cuales-son-los-canales-de-comunicacion-intrafamiliares>.
- 9 Psico-smart (2024, 28 de agosto). *Importancia de la planificación de la sucesión en la continuidad del negocio*. <https://blogs-es-psico-smart.com/articulo-importancia-de-la-planificacion-de-la-sucesion-en-la-continuidad-del-negocio-34110>.
- 10 Michaud, P., Collette, C. y Davis, J. A. (2017). *La sucesión del CEO en el negocio familiar*. Cambridge Institute for Family Enterprise. https://cfeg.com/insights_research/la-sucesion-del-ceo-en-el-negocio-familiar/.
- 11 Michaud y otros (2017).
- 12 Fainsod A., J. (2025, 4 de febrero). *La profesionalización de la empresa familiar: más allá del apellido*. Consultores OC. <https://consultoresoc.com.mx/2025/02/04/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-mas-alla-del-apellido/>.
- 13 Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>.
- 14 Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio: el desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, XVII(3), 57-62.
- 15 FasterCapital (2025). *Establecer roles y responsabilidades claras*. <https://fastercapital.com/es/tema/establecer-roles-y-responsabilidades-claras.html/1>.
- 16 Trusted Family (2025). *Gobernanza inteligente*. <https://www.trustedfamily.com/es/guides/family-governance>.
- 17 Ward, J. L. (2025). *Diversificar la empresa familiar puede tener sentido*. The Family Business Consulting Group. <https://www.thefbcg.com/es/resource/diversifying-your-family-business-may-make-sense/>.
- 18 Fassler, M. L. y Sage-Hayward, W. (2015). *La gestión del riesgo en la empresa familiar: es más que financiera*. The Family Business Consulting Group. <https://www.thefbcg.com/es/resource/managing-risk-in-the-family-enterprise-its-more-than-financial/>.
- 19 FasterCapital (2025). *Adaptación familiar: Cómo adaptarse y responder a los cambios y oportunidades en su empresa familiar*. <https://fastercapital.com/es/contenido/Adaptacion-familiar-como-adaptarse-y-responder-a-los-cambios-y-oportunidades-en-su-empresa-familiar.html>.

¿Consumen los chinos más de lo que se cree?

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

La afirmación de que China invierte mucho y consume poco parece ser una verdad a medias. ¿En qué se basa esa afirmación? En que el consumo de ese país como porcentaje de su PIB es mucho menor que la media mundial. Esto se debe a que la inversión, como porcentaje del PIB, ha crecido más rápidamente: un diez por ciento anual en este siglo.

Hay una narrativa que ha sido muy útil para explicar el desempeño económico de China desde los años ochenta. Según ella, cuando el gigante asiático decidió convertirse en una potencia manufacturera lo hizo a expensas del consumo, para destinar el ahorro a la construcción de infraestructura productiva.

En opinión de Ruchir Sharma, de la firma de servicios financieros Rockefeller Capital Management —quien además es un conocido columnista en temas de finanzas internacionales—, la afirmación de que China invierte mucho y consume poco es una verdad a medias. Si bien es cierto que existe sobreinversión, no está acompañada de una clara represión del consumo.

Antes de invitar a la población a consumir más es necesario entender mejor qué se oculta tras las cifras macroeconómicas. Durante el siglo XXI, el gasto de consumo privado en China ha crecido por encima del ocho por ciento anual (en términos reales), cifra no igualada por ninguna otra economía del planeta. Sin embargo, la tasa de crecimiento de ese gasto se ha desacelerado, hasta tocar el cinco por ciento en los últimos años, debido principalmente al envejecimiento de la población.

La merma del consumo no es homogénea y la reducción de su tasa de crecimiento se hace más notable en el sector de los servicios, no en el de los



Sergio Kian / UNSPLASH

bienes. El consumo de las economías que forman parte del llamado «milagro asiático» —que incluye a Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur— mostró un patrón similar al chino, con una tasa de crecimiento alta en la fase inicial de desarrollo que posteriormente se desaceleró.

¿En qué se basa esa narrativa? En que el consumo de China como porcentaje de su PIB es del orden del cuarenta por ciento, un valor mucho menor que la media mundial. Esto se debe a que la inversión (infraestructura, bienes inmuebles y empresas de manufactura) como porcentaje del PIB

El consumo de China como porcentaje de su PIB es del orden del cuarenta por ciento, un valor mucho menor que la media mundial.

ha crecido más rápidamente, con un promedio del diez por ciento anual en este siglo.

Cuando se corrige el gasto del consumidor para incorporar servicios como salud y educación que el gobierno chino paga por cuenta de la población, el consumo aumenta significativamente como porcentaje del PIB: ronda el 55 por ciento, más cercano a los estándares internacionales. Mientras, la inversión sigue siendo sustancialmente alta: un 40 por ciento del PIB que prácticamente iguala al consumo.

En una economía típica la inversión es menor que el consumo como porcentaje del PIB, pero es más importante para el ciclo económico. Los consumidores no pueden dejar de gastar en

necesidades básicas durante una recesión; pero las empresas sí pueden dejar de invertir, al menos temporalmente.

Solo diez países han visto brevemente un pico de inversión superior al 40 por ciento del PIB. A esa magnitud comienzan a financiarse no solo proyectos rentables, sino también otros que destruyen valor, como son autopistas que conectan con zonas de poco movimiento económico o viviendas en zonas donde no existe demanda real.

China ha logrado mantener el flujo de inversiones gracias a la enorme cantidad de recursos que manejan los bancos propiedad del Estado. El problema de

la sobreinversión es complejo, porque no solo se financian proyectos que no crean valor, sino también se crean excedentes de productos destinados a la exportación, lo que disgusta a los socios comerciales de China, que se sienten invadidos.

El problema del gasto de consumo en China podría ser menor que lo sugerido por las estadísticas convencionales. Hay problemas estructurales que ralentizan el flujo de recursos hacia ese segmento de la economía; por ejemplo, los controles migratorios internos que impiden a los habitantes de las zonas rurales reubicarse fácilmente en las grandes ciudades donde hay empleos mejor remunerados. Además, las deficiencias del régimen de pensiones obligan a los ciudadanos a limitar sus

gastos corrientes para acumular recursos para la vejez.

Cada vez que el gobierno chino realiza algún ajuste para terminar de consolidar el cambio de un modelo exportador a uno de consumo interno se encuentra con problemas del modelo anterior que afectan directamente a los consumidores. Al tratar de reducir los efectos de la sobreinversión, el gobierno se vio obligado a recortar los fondos dirigidos al sector inmobiliario. Esto redujo los precios de los inmuebles y paralizó algunos proyectos, lo que causó pérdidas a quienes usaban los inmuebles como vehículos de ahorro a largo plazo. Para sortear los efectos de tales pérdidas, los afectados redujeron el consumo.

El gobierno chino, en su afán de estimular el consumo, tiene un plan de acción cuya ejecución no parece fácil. Por lo pronto ha creado subsidios a la compra de electrodomésticos, pero este tipo de medidas no dejan de ser transitorias. Para que las personas dejen de ahorrar y comiencen a gastar necesitan certeza en la provisión de salud, vivienda y educación. Ello requiere modificar, entre otras cosas, las políticas de movilidad interna y permitir a quienes se mudan del mundo rural al urbano tener acceso a estos servicios.

Para estimular el consumo se necesita, primero, reducir el endeudamiento de los hogares, un sesenta por ciento del PIB, que resulta superior al de países emergentes y similar al estadounidense, que es una economía de consumo por excelencia. El gran reto de China es corregir los desequilibrios ocasionados por un modelo económico que durante mucho tiempo se basó en producir para exportar, lo que privilegiaba la inversión que apuntalaba la capacidad productiva.

Dar el giro hacia una economía de consumo no ha sido fácil, pues hay intereses creados que se benefician del modelo económico imperante. En opinión de Ruchir Sharma, la solución no es desviar el foco de la intromisión estatal hacia el impulso del consumo, sino aceptar que China está agobiada por una población en declive, una productividad en descenso y una enorme carga de deuda.

En la actualidad la tasa de crecimiento potencial real está más cerca del 2,5 por ciento que del 5 por ciento al que aspira el gobierno chino. A medida que el crecimiento se desacelere a un ritmo más realista, el consumo se expandirá naturalmente como porcentaje de la economía. ■

Hay que repensar la renta fija soberana

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

Las necesidades de financiamiento de los gobiernos de la OCDE han crecido en los últimos años. Su intención de emitir un mayor volumen de bonos obliga a preguntar si hay suficiente demanda para ellos. No debe extrañar que en las cifras de la OCDE aparezcan los inversionistas internacionales como el grupo de mayor importancia.

A partir de la gran crisis financiera de 2007, el panorama de inversión de la renta fija soberana de los países desarrollados cambió de manera drástica. La pauta de los siguientes quince años fue la de un régimen de tasas de interés cercanas a cero o negativas producto de la propensión de los bancos centrales a inyectar liquidez mediante la compra de títulos de renta fija en los mercados secundarios de deuda.

En el año 2022 la inflación reapareció y, con ella, el alza del costo del dinero. Entonces el juego de la renta fija comenzó a cambiar por diversas razones.

La primera es que las necesidades de financiamiento de los gobiernos de los países miembros de la OCDE han crecido en los últimos años. Su último informe sobre deuda pública, publicado en marzo de 2025, anuncia que la

emisión de bonos soberanos por parte de los países del grupo ascenderá a 17 billones de dólares en 2025, frente a los 14 billones de 2023. El monto total de deuda en circulación será del orden de 59 billones de dólares, que equivalen al 84 por ciento del PIB de esos países.

Gracias al alza de las tasas de interés, habrá una mayor propensión que en el pasado a emitir deuda de corto plazo, puesto que es más económica. Según el informe de la OCDE, el 45 por ciento de la deuda vigente vencerá en 2027. Cuando venza, se refinanciará a un costo mayor, pues gran parte se emitió durante una época de tasas bajas. Esto ejercerá mayor presión sobre las finanzas públicas. El costo de los intereses de la deuda pública en el país promedio de la OCDE asciende actualmente al 3,3 por ciento del PIB, una cifra superior al gasto en defensa promedio de esos países.

El mayor costo del financiamiento no puede ser compensado con la reducción de otras partidas de los presupuestos nacionales. No hay consenso político para lograr reducciones, principalmente en gastos de seguridad social, que son los renglones más voluminosos.

En la medida en que las agendas de los partidos populistas ganan peso en el electorado, se reducen las posibilidades de recortes. Además, se abre la posibilidad de que aumenten los gastos en respuesta a las promesas electorales de los grupos que desafían el *statu quo*.

La intención de los países miembros de la OCDE de emitir un mayor volumen de bonos obliga a preguntar si hay suficiente demanda para ellos. En la década pasada este no fue un problema, porque los bancos centrales eran compradores naturales en los mercados secundarios de deuda como respuesta a las crisis financieras y al covid. Esas compras les daban a los inversionistas

Un aumento en la oferta de títulos acompañado de una **reducción** de la demanda sugiere que el rendimiento de los títulos soberanos de los países desarrollados debería subir en los próximos años.

institucionales privados la tranquilidad de participar en mercados de renta fija con buena liquidez.

En la actualidad, los bancos centrales de los países desarrollados tratan de revertir la expansión de sus balances creada en las crisis. Por lo tanto, no participarán en el mercado secundario de deuda con el ímpetu con que lo hicieron en la década pasada. De hecho, los bonos que se vencen no son sustituidos por nuevos instrumentos. Lo mismo ocurre con los cupones cobrados que no son reinvertidos. Las tenencias de deuda gubernamental de los bancos centrales de la OCDE cayeron del 29 por ciento en 2021 al 19 en 2024.

Ante una menor participación de los bancos centrales en el mercado de deuda soberana, se espera que actores como los fondos de pensiones cubran parte de este vacío. Pero la situación de esos fondos también ha cambiado. Los fondos de pensiones tradicionales ofrecían pensiones de beneficio definido (con ingresos de jubilación vinculados al salario del empleado) y muchos adquirieron bonos gubernamentales para cubrir sus pasivos.

En las últimas décadas ha ocurrido una rápida expansión de los fondos de contribución definida que, simplemente, acumulan dinero para que los trabajadores lo utilicen al jubilarse. Estos suelen tener una exposición mucho menor a los bonos que los fondos de

beneficio definido, pues no tienen la obligación de cubrir un cronograma de pagos con los jubilados.

Los fondos de contribución definida representan actualmente el 59 por ciento de todos los activos de los fondos de pensiones, en comparación con el 40 por ciento en 2004, según el Thinking Ahead Institute. En la lista de potenciales compradores, y ante la falta de una demanda constante de los bancos centrales y los fondos de pensiones, los gobiernos se verán obligados a recurrir a inversionistas internacionales como los fondos de cobertura (*hedge funds*). No debe extrañar, entonces, que en las cifras de la OCDE aparezcan los inversionistas internacionales como el grupo de mayor importancia, con una participación del 34 por ciento en 2024, mientras que en 2021 acumulaban un 29 por ciento de participación.

Un aumento en la oferta de títulos acompañado de una reducción de la demanda sugiere que el rendimiento de los títulos soberanos de los países desarrollados debería subir en los próximos años. ¿Quiénes no la van a tener fácil en este nuevo contexto? Los ministerios de finanzas de los partidos que ejerzan funciones de gobierno, los directorios de los bancos centrales a los cuales se les va a presionar para que reduzcan el costo del dinero y los gerentes de carteras de renta fija que verán aumentar la volatilidad de los precios de los títulos que transan. ■

El retorno de las cláusulas contractuales

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

La propensión de los inversionistas más aventajados a sacar el mayor provecho posible de las reestructuraciones a expensas del resto de los actores participantes solo puede corregirse si se recupera el uso de la cláusula de protección.

Los años de muy bajas tasas de interés en Estados Unidos y buena parte del mundo desarrollado cambió la manera de gestionar la renta fija para toda una generación. Los inversionistas en busca de mejores rendimientos tuvieron que aumentar su tolerancia para adquirir instrumentos con mayor riesgo, incursionar en renta variable para aprovechar los pagos de dividendos de empresas con robustos flujos de caja y aceptar revisiones en las cláusulas de los contratos de deuda.

En el caso de los contratos de deuda, los inversionistas estaban dispuestos a aceptar la eliminación de cláusulas que reducen grados de libertad a las empresas emisoras de deuda y que, por lo tanto, les protegen a cambio de unos cuantos puntos básicos adicionales de rendimiento (uno por ciento equivale a cien puntos básicos). Entre las cláusulas que fueron desapareciendo estaban las razones de apalancamiento máximo permitido o la relación entre el ebitda (los resultados de una empresa antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización de deuda) y el monto destinado al servicio de la deuda.

Tanto los analistas de inversión como los académicos del área tienen años advirtiendo que el relajamiento de las cláusulas en los contratos de deuda complica la solución de bancarrotas, porque ayuda a retrasar el momento de intervención de las empresas en problemas por falta de asideros legales para hacerlo.

Dada la expectativa de que las tasas de interés podrían subir en el primer mundo como consecuencia del nuevo régimen comercial promovido



Jonathan Borba / UNSPLASH



Supradoc / UNSPLASH

por el gobierno de Trump, ha llegado el momento de que los inversionistas en deudas de empresas recobren las coberturas perdidas durante el período de bajas tasas de interés.

La importancia de tener cláusulas contractuales robustas es garantizar que, en situaciones de reestructuración de deuda, los acreedores con mayor pericia financiera no saquen provecho adicional en las negociaciones a expensas de otros acreedores financieros, proveedores de bienes y servicios, y hasta empleados de empresas.

Para ilustrar las nuevas dinámicas que están ocurriendo en el mundo de las reestructuraciones de empresas, vale la pena revisar qué sucedió con la de Saks Global Enterprises, una empresa creada en diciembre de 2024 mediante la fusión, por un valor de 2.700 millones de dólares, de las cadenas de lujo Saks Fifth Avenue y Neiman Marcus. Como parte de ese acuerdo, Saks Global emitió un bono de 2.200

millones de dólares con vencimiento en 2029 y un rendimiento de 11 por ciento anual, en una operación liderada por el banco de inversión Jefferies.

El mercado secundario de estos bonos funcionó fluidamente durante el mes de enero de 2025. Pero ya en febrero Saks Global comenzó a pagar con cierto retraso a sus proveedores comerciales, lo que es una clara señal de iliquidez. Los tenedores de bonos comenzaron a preguntarse si tendrían algún chance de cobrar el primer cupón de la emisión en junio de 2025.

Los papeles comprados en diciembre de 2024, a valor par, ya en junio de 2025 se transaban a 34 centavos de dólar. Como era de esperarse, algunos fondos buitres, que se especializan en comprar títulos de deuda de empresas en problemas, comenzaron a interesarse en la evolución de la compañía.

Tanto Saks Global como sus acreedores buscaron asesores para enfrentar una eventual reestructuración. En junio

de 2025, los acreedores con mayor pericia financiera lograron armar un grupo que representaba el 54 por ciento de la emisión de bonos y ofrecieron a Saks Global una línea de crédito de 600 millones de dólares a cambio de un tratamiento preferencial en el reparto de los beneficios futuros de la empresa o en la repartición de bienes en caso de una liquidación.

¿Qué pasó con el 46 por ciento de los acreedores restantes y que reaccionó con mayor lentitud en el proceso? Solo les quedó la opción de contribuir al *pool* de 600 millones de dólares o terminar relegados a un segundo plano en la jerarquía de acreedores de Saks. Aunque este desenlace luzca injusto, es legal y es la consecuencia de las escasas cláusulas de protección del contrato de deuda original.

La situación descrita no es única. Cuando el estudio de cine Lionsgate y la cadena de televisión *streaming* Starz se dividieron en dos empresas independientes, los acreedores que se quedaron dentro del balance de Lionsgate obtuvieron un mejor arreglo económico que quienes lo hicieron con Starz.

Hay ocasiones en que los acreedores se organizan y evitan que las empresas deudoras implanten esquemas de reestructuración que destruyen valor. Este fue el caso de Carvana, empresa de compra y venta de vehículos usados, que ofreció a los tenedores de sus bonos un intercambio de la emisión existente por una nueva en la que se veían obligados a aceptar un descuento sobre el valor de la deuda a cambio de una mejor ubicación en la jerarquía de acreedores.

Los tenedores de bonos, que representaban cerca del noventa por ciento de la deuda, se unieron para bloquear en repetidas ocasiones las propuestas de la compañía, hasta lograr un descuento muchísimo menor en sus títulos de deuda. Con el paso del tiempo, la empresa superó sus problemas financieros y los precios de los bonos mejoraron sustancialmente.

La cooperación entre acreedores no es la norma en el mundo de las finanzas empresariales. La propensión de los inversionistas más aventajados a sacar el mayor provecho posible de las reestructuraciones a expensas del resto de los actores participantes solo puede corregirse si se recupera el uso de la cláusula de protección, que fue el estándar de la industria de inversión antes de la gran crisis financiera de 2007-2009. ■

Ha llegado el momento de que los **inversionistas** en deudas de empresas recobren las **coberturas** perdidas durante el período de bajas tasas de interés.

LIDERAZGO PARA ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE

Quizá la mayor exigencia que enfrentan los líderes en estos tiempos es la de saber qué hacer en todo momento. La incapacidad de tener respuestas para todo podría llevar al surgimiento de alguna forma de liderazgo compartido o distribuido. Pero esto no es lo más común. En cualquier caso, líderes y organizaciones necesitan desarrollar habilidades para entenderse con la incertidumbre.

José Malavé

DE LOS LÍDERES se espera que sepan qué hacer en todo momento, proporcionen certeza y le den sentido a secuencias desordenadas de acontecimientos. Lo cierto es que no siempre las circunstancias permiten satisfacer estas exigencias. Tradicionalmente, los líderes —en particular, quienes ocupan puestos dotados de autoridad, despliegan rasgos carismáticos y reciben abundantes remuneraciones por ello— no suelen aceptar o revelar que no tienen respuestas para todo, que no saben qué hacer en situaciones particulares. ¿Qué ocurre en las organizaciones enfrentadas a este tipo de situaciones?

Desconocimiento y liderazgo

«No saber qué hacer» suele considerarse un estado incongruente con el ejercicio del liderazgo: los líderes deben conocer cabalmente las situaciones de las cuales son responsables. Un estudio reciente planteó un argumento contraintuitivo acerca del valor y la utilidad del desconocimiento (*unknowingness*), definido como estar consciente tanto de la carencia de conocimiento como de la incapacidad para adquirirlo. Tres componentes del desconocimiento —aceptarlo, tolerar la incomodidad que ocasiona y compartirlo— permiten entender cómo puede conducir a la eficiencia (realizar las tareas), en lugar de a la deficiencia, y ayudar a enfrentar entornos complejos e inciertos.¹

El lado positivo o productivo ocurre cuando el desconocimiento conduce a una distribución del liderazgo. El liderazgo distribuido proporciona una alternativa al arquetipo del líder heroico y omnisciente para enfrentar la incertidumbre en organizaciones complejas mediante la interacción de quienes tienen autoridad jerárquica con quienes ejecutan directamente las operaciones.

Académicos y gerentes de importantes organizaciones parecen reconocer la necesidad de encontrar nuevas formas de liderazgo, para lidiar con la complejidad que han ido adquiriendo las organizaciones en el mundo contemporáneo. De hecho, una línea de investigación se ha desarrollado en torno a la idea del liderazgo colectivo, del reconocimiento de que los procesos de influencia no se limitan a un individuo y se desarrollan tanto en relaciones interpersonales como en procesos organizacionales.²

Liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido, en cuanto forma de liderazgo colectivo o compartido, tiene tres características distintivas:

José Malavé, profesor del IESA y editor de *Debate IESA*.



Robert Ruggiero / UNSPLASH

1. Ocurre independientemente de cargos o posiciones jerárquicas.
2. Su naturaleza es relacional y sistémica (resulta de la interacción social).
3. Consiste en conductas y acciones creadas y reforzadas en contextos específicos.³

Este fenómeno pone de manifiesto la naturaleza interactiva del liderazgo, que tiende a ser opacada por la perspectiva heroica; en particular, el liderazgo carismático que desdibuja el esfuerzo colectivo.

El liderazgo distribuido aporta un modo de lidiar con la creciente complejidad de las organizaciones y sus entornos, que tiende a sobrepasar las capacidades de cualquier individuo.⁴ En una organización, por su naturaleza de fenómeno colectivo, el ejercicio del liderazgo no puede limitarse a las acciones de una persona simplemente porque ocupa la máxima posición de autoridad formal. Ahora bien, precisamente en este punto —donde se aprecia la diferencia entre liderazgo (adquirido) y poder (atribuido)— se encuentra el mayor obstáculo a la distribución del liderazgo en los distintos ámbitos y niveles de una organización. Una dispersión del liderazgo podría amenazar la concentración del poder.

El liderazgo distribuido no es tanto un asunto de tener (o mostrar) ciertos rasgos individuales como de asumir los roles requeridos (o funciones) en los momentos oportunos; de allí que prevalezca una consideración organizacional más que individual o incluso grupal. También difiere de la práctica usual de delegación como acto formal de asignación de autoridad.

El equipo de académicos británicos liderado por Sarah Bloomfield señaló algunos aspectos del liderazgo distribuido que requieren investigación; específicamente, cómo ocurre esa distribución en diferentes ámbitos y niveles organizacionales hasta volverse un fenómeno colectivo o compartido, y cómo se relacionan la autoridad jerárquica y el liderazgo compartido (autonomía, coexistencia, codependencia, interdependencia). Se han identificado aspectos formales e informales del liderazgo distribuido y se ha encontrado que

facilita y es facilitado por los estilos de liderazgo de algunas personas. El liderazgo distribuido suele presentarse como una forma más democrática o benigna de ejercer poder e influencia.

Un estudio de caso de liderazgo distribuido

Estos investigadores emprendieron un estudio etnográfico de dos años en una organización, Forestry England, que custodia y administra las reservas forestales de Inglaterra. Esta es una organización verdaderamente compleja, que responde a diversas lógicas, múltiples propósitos y una variedad de participantes (*stakeholders*) con intereses particulares, y que tiene un horizonte temporal extremadamente largo (planes específicos de hasta 300 años); como resultado, las opciones no son siempre compatibles.

La organización formalizó un «modelo de liderazgo» diseñado por la alta gerencia y difundido mediante talleres entre los empleados. La narrativa «todo el mundo es líder» se presentaba con una lista de conductas de liderazgo agrupadas en tres categorías: gente, impulso e impacto. Aunque no usaban la expresión «liderazgo distribuido», este concepto representa muy bien lo que estaban tratando de hacer: descentralizar el poder de decisión entre unidades geográficamente dispersas y con múltiples prioridades en conflicto.

Los investigadores aplicaron el concepto de «desconocimiento» a la situación de esta organización para distinguirla de la simple ignorancia: «(...) la prevalencia del no saber, la conciencia de que no había un modo correcto de proceder y la imposibilidad de certeza, considerando las tensiones estratégicas inherentes a la organización».⁵ Los hallazgos mostraron los tres componentes esenciales del desconocimiento: su aceptación por los miembros de la organización como aspecto inherente a su trabajo, la incomodidad ocasionada por esa aceptación (tolerancia) y la difusión del desconocimiento en la organización para avanzar hacia el cumplimiento de su compleja misión.

Las narrativas de los empleados —referidas a ciertas «incógnitas conocidas»— legitimaban el desconocimiento en la organización. Los altos gerentes utilizaban el desconocimiento

para que se tomaran las decisiones necesarias y evitar la parálisis ante incógnitas resultantes de conflictos entre diferentes aspectos de la misión, políticas contradictorias (sembrar y no sembrar en la misma tierra al mismo tiempo) e imposibilidad de proyectar condiciones y preferencias (horizontes excesivamente largos). La conciencia de que no siempre había una manera correcta de proceder contribuía a reconocer la necesidad de liderazgos locales.

También detectaron incomodidad y tensión, particularmente entre los altos gerentes que necesitaban indicadores de desempeño para evaluar su gestión. Dadas la complejidad y la multiplicidad de su misión, los empleados aceptaban la dificultad para mostrar que lo estaban haciendo bien (diferentes personas percibían éxito o no según sus objetivos). Además, en algunas áreas, saber si una decisión fue correcta o no podía requerir muchos años, debido a la longitud del horizonte de planificación.

La tolerancia del desconocimiento (propio y ajeno) significaba que la gente no esperaba que la alta gerencia tuviera todas

En una organización existe liderazgo distribuido cuando las responsabilidades y las decisiones están dispersas y el ejercicio del liderazgo resulta de interacciones de los empleados con y sin roles formales de dirección.

las respuestas. A su vez, la alta gerencia necesitaba reconocer el desconocimiento para que se tomaran decisiones localmente y se pudiera trabajar; de hecho, difundió un documento estratégico con doce áreas de trabajo que solían entrar en conflictos. El documento no proporcionaba directrices para manejar las tensiones ni criterios de éxito en cada área. Los equipos locales debían interpretar el documento en sus áreas y en sus términos; algunos encontraban «utilidad en la vaguedad»: les daba espacio para determinar qué hacer y les permitía tomar decisiones.

La misma ausencia de indicadores de desempeño era una forma de tolerancia del desconocimiento, pues facilitaba tomar decisiones en el ámbito local. El hecho de que no se definiera qué hacer, cómo hacerlo y cómo medir el éxito abonaba el terreno para el liderazgo distribuido que permitía cumplir la compleja misión de la organización. La dispersión del poder de decisión significaba que la alta gerencia no siempre sabía qué se estaba haciendo ni tenía control sobre los detalles, aunque fuera responsable de ello.

Desconocimiento, liderazgo y poder

El desconocimiento puede, como sugieren los hallazgos de estos investigadores, conducir al liderazgo distribuido y facilitar su ejercicio en diferentes ámbitos y niveles jerárquicos. La pregunta es si eso implica, también, descentralizar el poder.

En una organización existe liderazgo distribuido cuando las responsabilidades y las decisiones están dispersas y el ejercicio del liderazgo resulta de interacciones de los empleados con y sin roles formales de dirección. Los autores reconocen que concebir el desconocimiento como algo «progresivo» contradice la teoría usual de la gerencia y la organización, para la cual la ignorancia es una deficiencia y el líder es alguien que tiene todas las respuestas y actúa decididamente. En esta teoría, el no saber es un estado transitorio de falta de información que puede ser superado. Pero, en algunos casos, no es posible mejorar el conocimiento añadiendo información, porque el desconocimiento es una condición permanente inherente a las tensiones y contradicciones características de la organización.⁶ Tal estado

de desconocimiento difiere también de la desatención deliberada o rehuir la información en que no es un fenómeno individual sino organizacional, sistémico.

La ausencia de conocimiento puede tener efectos beneficiosos, si es reconocida, aceptada y difundida para dar paso a un liderazgo distribuido que ayude a una organización a cumplir una misión compleja con objetivos contradictorios o en conflicto. Sin ese reconocimiento, las organizaciones pueden desarrollar formas autolimitantes de trabajar (más burocracia y jerarquía) en su lucha contra la incertidumbre. La tolerancia del desconocimiento es una experiencia emocional: aceptar la incomodidad de no tener respuestas, no encontrar una manera correcta de actuar, no disponer de indicadores de desempeño convincentes. Para el gerente es necesario entender cómo los individuos experimentan y responden al estado de desconocimiento y cómo enfrentar personalmente situaciones complejas y paradójicas.

La relación entre lo jerárquico y lo colectivo, entre el liderazgo y el poder, en el proceso de distribución del liderazgo seguirá siendo motivo de preocupaciones y dudas. Los autores argumentan que, en un entorno donde se acepta el desconocimiento, surgen espacios y oportunidades para el ejercicio del liderazgo en diversos lugares de la jerarquía, sin negar la intervención de quienes ocupan posiciones de autoridad formal. Quienes integran la alta gerencia tienen poder por su posición y pueden, también, ejercer influencia. Pero otras personas dispersas por la organización son las que, por su influencia local, determinan la dirección de la actividad.

La investigación sugiere la existencia de una relación de codependencia entre autoridad jerárquica y liderazgo colectivo. En un ambiente de liderazgo distribuido el desarrollo de liderazgo pone el énfasis en la práctica del liderazgo más que en el desarrollo de líderes. Al reconocer el desconocimiento como parte inherente a la práctica del liderazgo, los líderes estarán mejor equipados para manejar tensiones y respuestas defensivas, lo cual contribuye al establecimiento del liderazgo distribuido. Lo contrario ocurre cuando los altos gerentes se perciben como los únicos responsables y otros empleados refuerzan esa percepción.

Con toda justicia podría plantearse que el caso estudiado es muy específico, que no todas las organizaciones enfrentan condiciones como la de Forestry England. Sin embargo, muchas organizaciones mucho menos complejas pueden estar sometidas a las decisiones intemperantes o a las parálisis resultantes de un liderazgo que se niega a reconocer que no tiene respuestas para todo e impide el surgimiento de formas novedosas de hacer frente a un entorno complejo e incierto, tanto interno como externo. El liderazgo distribuido requiere aceptación del desconocimiento (reconocer la complejidad de la gerencia) para promover una práctica más colectiva y desafiar la excesiva confianza en el liderazgo individual, particularmente del tipo carismático con ejercicio de poder. 

NOTAS

- 1 Bloomfield, S., Rigg, C. y Vince, R. (2024). «I don't know what's going on»: Theorising the relationship between unknowingness and distributed leadership. *Human Relations*, 77(12), 1784-1810. <https://doi.org/10.1177/00187267231218630>.
- 2 Fairhurst, G. T., Jackson, B., Foldy, E. G. y Ospina, S. M. (2020). Studying collective leadership: The road ahead. *Human Relations*, 73(4), 598-614. <https://doi.org/10.1177/0018726719898736>.
- 3 Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- 4 Uhl-Bien, M. y Arena, M. (2017). «Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability». *Organizational Dynamics*, 46(1), 9-20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>.
- 5 Bloomfield y otros (2024, p. 1794).
- 6 Hay, A. (2021). «Exploring unknowingness in the DBA programme: Possibilities for developing an "attitude of wisdom"». *Management Learning*, 53(2), 269-290. <https://doi.org/10.1177/1350507621998565>.



CONSULTORÍA IESA

Acelerando tus resultados

RIF: J-00067547-3



Transformamos desafíos en acciones concretas

Diseñamos soluciones efectivas, combinando conocimiento local con visión global.

Desarrollamos e implementamos estrategias integrales en tiempos óptimos, que garanticen éxito en los desafíos que enfrenta tu organización.

Contáctanos:  @confiltroiesa



IESA School of Management



@iesa

EL EFECTO SORPRESA: ELEVAR LAS TASAS DE INTERÉS PUEDE EMPEORAR LA INFLACIÓN

En el actual entorno global de aumentos de aranceles e inflación, es posible que los bancos centrales endurezcan su política monetaria. Al elevar las tasas de interés, la inflación podría aumentar en lugar de disminuir, debido a los mayores costos de endeudamiento para las empresas. Este fenómeno es más pronunciado en las economías emergentes.

Carolina Pagliacci

LA POLÍTICA monetaria es la herramienta fundamental utilizada por los bancos centrales para controlar la inflación. La experiencia indica que cuando suben las tasas de interés —lo que se conoce como «endurecimiento monetario»— se encarecen los préstamos; como resultado, se desalienta el gasto de consumidores y empresas. Esta reducción de la demanda general frena el aumento de los precios. Esto se conoce como el «canal de demanda de la política monetaria».

Una idea intrigante y menos convencional, conocida como el «canal de costos de la política monetaria», sugiere que a veces puede suceder lo contrario: mayores tasas de interés conducen a mayor inflación. Existen pruebas de 31 economías avanzadas y emergentes que arrojan nueva luz sobre este canal de costos y sus implicaciones, especialmente para las economías emergentes.

El canal de costos

La idea central del canal de costos se refiere a cómo se financian las empresas. Muchas necesitan pedir dinero prestado a los bancos para cubrir sus gastos diarios, como salarios y materias primas, antes de vender sus productos y recibir ingresos. Este dinero prestado sirve para aumentar su capital de trabajo.

Cuando un banco central aumenta la tasa de interés, aumenta el costo para los bancos de pedir dinero prestado a otros bancos y al propio banco central. Los bancos, a su vez, trasladan estos mayores costos a las empresas en la forma de mayores tasas de interés de préstamos. Para las empresas, estos mayores costos de endeudamiento se convierten en parte de su costo marginal; es decir, el costo de producir una unidad adicional de productos. Si los mayores costos de financiamiento son significativos, las empresas podrían responder aumentando los precios de sus bienes y servicios para mantener la rentabilidad. En ciertas condiciones, esto podría conducir a una inflación mayor, no menor, como se esperaría según la idea del canal de demanda.

Dos fuerzas se contraponen cuando aumenta la tasa de interés:

- La del canal de demanda, que reduce la inflación al frenar el consumo y la inversión.
- La del canal de costos, que aumenta la inflación al incrementar los costos de producción de las empresas.

Carolina Pagliacci, profesora del IESA.



JP Valery / UNSPLASH

El efecto general sobre la inflación dependerá de cuál canal sea más potente. Si es el canal de costos, un endurecimiento monetario podría conducir inesperadamente a una mayor inflación y ocasionar un fenómeno conocido como «rompe cabezas de precios».

Un enfoque novedoso: separar los componentes de la oferta y la demanda

La idea del canal de costos no es nueva. Pero las pruebas sobre su fortaleza y capacidad para causar un aumento de la inflación han sido mixtas y centradas en economías avanzadas como la zona del euro, Estados Unidos y el Reino Unido. Un trabajo de investigación reciente calcula la magnitud del canal de costos de la política monetaria para un conjunto más amplio de países, incluidas muchas economías emergentes.¹

Para comprender cómo la política monetaria afecta la inflación a través del canal de costos, primero se deben desenmarañar las diversas fuerzas que impulsan los precios y las tasas de interés. La premisa fundamental es que la inflación total observada en la economía es una combinación de cambios provenientes del lado de la oferta agregada (por ejemplo, cambios en las cantidades de bienes que los productores están dispuestos a suministrar o cambios en sus costos) y cambios del lado de la demanda agregada (por ejemplo, cambios en las cantidades de bienes que los consumidores y las empresas están dispuestos a comprar). Del mismo modo, si se piensa en el mercado de préstamos bancarios, los cambios en las tasas de los préstamos pueden ser impulsados por cambios en la oferta de crédito de los bancos o ajustes en la demanda de crédito de los prestatarios.

La investigación de estos fenómenos implica dos pasos clave:

1. Descomponer la inflación y las tasas de préstamos en componentes impulsados por la oferta y componentes impulsados por la demanda. Los cambios en la demanda hacen que los precios y las cantidades se muevan en la misma dirección (por ejemplo, mayor demanda conduce a mayores precios y mayor producción), mientras que los cambios en la oferta

hacen que se muevan en direcciones opuestas (por ejemplo, una contracción en la oferta conduce a mayores precios y menor producción). Al identificar estos patrones en los datos, se pueden aislar los cambios específicos de las variables ocasionados por cambios en la oferta o la demanda.

2. Contrastar el canal de costos. Una vez identificados los componentes de las variables impulsados por la oferta, se construye un modelo econométrico de tres variables (componente de la tasa de préstamos impulsada por la oferta, componente de la inflación impulsado por la oferta y la tasa de política monetaria) que permite rastrear directamente el mecanismo de transmisión del canal de costos, independientemente del canal de demanda. Este modelo se aplica por separado a economías avanzadas y emergentes.

La base teórica de este modelo ayuda a explicar cómo los incrementos en la tasa de política monetaria desplazan la curva de oferta de préstamos (y aumentan la tasa de préstamos) y cómo, a su vez, estos ajustes desplazan la curva de oferta agregada y conducen a mayor inflación. Paralelamente, este modelo proporciona un marco claro para interpretar los resultados empíricos y su mecanismo de transmisión.

Una historia de dos mundos económicos

Los hallazgos del estudio revelan diferencias significativas en la forma como opera el canal de costos en economías avanzadas y emergentes. Primeramente, los cambios en la oferta agregada explican una mayor proporción (en promedio, un 56 por ciento) de la inflación general en las economías emergentes. Esto significa que, en estas economías, la parte de la inflación impulsada por la oferta es generalmente más relevante para comprender la dinámica general de los precios.

El hallazgo más llamativo es que un endurecimiento de la política monetaria (un aumento de la tasa de interés) aumenta significativamente la inflación de oferta en las economías emergentes, pero su impacto es insignificante en las economías avanzadas. Por ejemplo, durante un período de tres años, un aumento

de 1 punto porcentual (100 puntos básicos) en la tasa de política monetaria puede conducir a un 1,39 por ciento adicional (139 puntos básicos) de inflación de oferta en las economías emergentes. En cambio, en las economías avanzadas, el mismo aumento de la tasa de política monetaria podría dar lugar a solo un 0,22 por ciento (22 puntos básicos) de inflación de oferta adicional. Esta gran diferencia subraya el impacto distintivo del canal de costos en ambos grupos de países.

La tasa de préstamos impulsada por la oferta también responde mayormente a la política monetaria en las economías emergentes. Un aumento de 100 puntos básicos en la tasa de política monetaria conduce a un aumento de 69 puntos básicos

Un endurecimiento de la política monetaria (un aumento de la tasa de interés) aumenta significativamente la inflación de oferta en las economías emergentes, pero su impacto es insignificante en las economías avanzadas.

en las tasas de préstamos después de tres años. En las economías avanzadas, sin embargo, el aumento no es estadísticamente significativo. Esto sugiere que los sistemas bancarios de ambos grupos de países transmiten los cambios de las tasas de política de manera diferente.

La explicación de las diferencias

El modelo teórico (nekeynesiano) de la investigación ayuda a explicar estas disparidades. El mayor impacto del canal de costos en las economías emergentes se atribuye principalmente a mayores «transferencias», tanto de los costos bancarios como de los costos de las empresas.

En las economías emergentes los bancos tienden a trasladar mucho más extensamente los cambios en sus costos marginales (influidos por la tasa del banco central) a las tasas que cobran. Los bancos de estas economías revisan sus tasas de préstamos con mayor frecuencia, lo que implica menor rigidez en sus decisiones de fijación de precios, en comparación con los bancos de las economías avanzadas.

Las empresas de las economías emergentes también parecen trasladar más fácilmente sus mayores costos de producción (incluidos los mayores costos de endeudamiento) a los precios de sus productos. Esto implica que los productores de las economías emergentes también ajustan sus precios con mayor frecuencia en respuesta a los cambios de costos, lo que lleva a una mayor inflación de oferta.

Estos resultados sugieren que el canal de costos magnificado en las economías emergentes se deriva de una mayor probabilidad de que tanto los bancos como las empresas ajusten sus precios con mayor frecuencia en respuesta a los cambios de costos, comparados con sus contrapartes en las economías avanzadas.

El rompecabezas de precios en las economías emergentes

Más allá de la inflación de la oferta, la investigación examinó el desempeño de la inflación de demanda y la inflación total después de un aumento inesperado en la tasa de política monetaria. Nuevamente, los resultados son diferentes para las economías emergentes.

En las economías avanzadas, cuando la tasa de política monetaria aumenta, la inflación de demanda cae significativamente, mientras que la inflación de la oferta aumenta solo marginalmente o no aumenta en absoluto. Como resultado, la inflación total disminuye. Esto indica que el canal de demanda tradicional domina la dinámica de la inflación; es decir, no se

producen desempeños anómalos en los precios o «rompecabezas de precios».

En las economías emergentes la situación es muy diferente. Tras un endurecimiento monetario, la inflación de oferta aumenta, pero la inflación de demanda también puede aumentar. Como resultado, la inflación total puede aumentar significativamente. Esto denota que el aumento de la inflación de oferta (debido al canal de costos) puede ser reforzado por la inflación de demanda y causar un genuino rompecabezas de precios.

La pregunta natural es: ¿por qué la inflación de demanda se comporta de manera diferente en las economías emergentes? Si bien la investigación no profundiza en las causas, sugiere que el aumento de las expectativas de inflación podría ser un factor clave.

Cuando un banco central endurece su política, si la gente espera que la inflación aumente de todos modos, su demanda de bienes y servicios podría mantenerse o incluso aumentar, y así revertir el canal de demanda tradicional. Una posible razón de estas expectativas es el desempeño del tipo de cambio. Un endurecimiento monetario en las economías emergentes a menudo conduce a depreciación de la moneda nacional, mientras que generalmente induce apreciación de la moneda en las economías avanzadas. La depreciación podría alimentar las expectativas inflacionarias al encarecer los bienes importados y profundizar la fragilidad económica subyacente.

El reto a la visión tradicional sobre tasas de interés e inflación

La investigación reseñada proporciona pruebas de que la política monetaria tiene efectos significativos sobre la inflación por el canal de costos, y estos efectos son considerablemente mayores en las economías emergentes. Este hallazgo tiene implicaciones importantes sobre cómo se debe llevar a cabo la política monetaria.

En las economías avanzadas se mantiene la visión tradicional: un endurecimiento monetario tiene un efecto insignificante sobre la inflación de oferta y reduce la inflación general, principalmente al reducir la inflación de demanda. Pero, en el caso de las economías emergentes, las autoridades deben estar conscientes del impacto importante del endurecimiento monetario sobre la inflación de oferta (por la oferta agregada) y los posibles efectos contraproducentes de la inflación de demanda.

Estas realidades diferentes destacan la necesidad de profundizar en la comprensión de los factores que impiden el funcionamiento correcto del canal de demanda tradicional en las economías emergentes. Si bien a menudo se cita la «falta de credibilidad del banco central» como causa principal del problema, es pertinente explorar otros mecanismos más complejos. Por ejemplo, para una formulación de políticas efectivas, es crucial comprender los factores que impulsan las expectativas inflacionarias en contextos de depreciación de la moneda nacional. Adicionalmente, es importante que las investigaciones futuras profundicen en otros factores que podrían afectar la inflación de oferta, como las pérdidas de productividad o los aumentos en los márgenes de las empresas.

El canal de costos es una fuerza presente en la transmisión de la política monetaria, pero a menudo se pasa por alto, particularmente en las economías emergentes. Para estos países, luchar contra la inflación solo con mayores tasas de interés podría ser una estrategia desafiante e incluso potencialmente contraproducente. **■**

NOTA

- 1 Chang, J.-C., Jansen, D. y Pagliacci, C. (2025). International evidence on the cost channel of monetary policy. *Economic Inquiry*. En proceso de publicación.

SHAKESPEARE, A LA MEDIDA DE CADA QUIEN

Leonardo Azparren Giménez

El desempeño del poder por dos personajes en sus relaciones con una novicia pone en evidencia una doble moral, que Shakespeare representa en un tono de comedia amarga condimentada con personajes populares que no ocultan lo que son y hacen.

MEDIDA por medida (1604) es una obra incómoda para clasificarla en la producción shakesperiana. Es una comedia, pero no se parece a sus grandes comedias, en la forma ni en el tema amoroso juvenil con su frescura. Algunos la adjetivan comedia-problema, sombría, escandalosa, amarga, de mal-estar sexual; última comedia, de escándalo sobre escándalo, por la amoralidad de algunos personajes en su conducta sexual, con un final en el que la protagonista permanece callada los últimos cien versos. Su tema ha sido considerado blasfemo porque invoca y evade la fe, amén de encontrar coincidencias entre el verso «La prisa se pagará con la prisa, el ocio responderá del ocio, lo semejante por lo parecido y también la medida por la medida» y el siguiente del evangelio de san Mateo: «No juzguéis y no seréis juzgados; porque tal como juzguéis seréis juzgados, y tal como midáis seréis medidos».

De comienzos del siglo XVII, tiene poco parentesco con las obras que la anteceden (*Hamlet*, 1600-1601) y la siguen (*Otelo*, 1604; *El Rey Lear*, 1605; y *Macbeth*, 1606). Las fuentes son *Promos and Cassandra* (1578) de George Whetstone, sobre una virgen que se sacrifica para salvar la vida de su hermano, y un cuento de Giraldi Cinsio en *Hecatommithi* (1565). La innovación de Shakespeare es Isabella como novicia y la dimensión moral y erótica de la obra.

Medida por medida tiene rasgos de drama burgués, a pesar de sus componentes humorísticos por los personajes

populares, que crean una atmósfera de comedia con el mundo de los burdeles del Londres de la época. Sin héroes en el extremo del suplicio ni amores imposibles, los personajes tienen la talla de seres anónimos y cotidianos en Viena. El personaje de mayor jerarquía, el duque Vincentio, es vasallo del rey húngaro aunque este no participa en la fábula ni es clara su identidad.

El drama es privado más que público. La idea rectora es la fornicación. Están ausentes el destino humano y la naturaleza, y el conflicto tiene características de un drama doméstico, que colinda con el melodrama por el tratamiento dado al tema religioso. Bien puede ser considerado drama satírico, en la medida en que representa un ataque y una burla de algunas costumbres tales como la virginidad y la fornicación. A este drama privado se añade el político, por el ejercicio absolutista del poder y los privilegios de quien lo ejerce, tal como el duque lo delega en Angelo. Es evidente la crítica al personaje público.

Viena no está comprometida por el desempeño absolutista del poder del duque y Angelo; de hecho, no se menciona ninguna institución. Desempeñar el poder sobre la vida y la muerte sin mediar alguna institución del Estado es importante, porque remite a algunas realidades sociales de la época. Los duques eran vasallos del rey en el usufructo de la tierra delegada con autonomía en su desempeño. El duque y Angelo ejercen de manera pragmática el poder; es decir, para todo y para todos el duque es el poder y así lo ejerce.

Los personajes representan dos sectores: el burgués y el popular de los burdeles y la cárcel. Ambos actúan abierta o solapadamente por impulsos de clase. Las normas sociales dictan modos y respuestas a Isabella, Angelo y el duque; pero sus comportamientos no se correlacionan con ellas. Los impulsos naturales son expresión de Lucio y quienes pertenecen a los burdeles y la cárcel.

La crítica resalta la dimensión moral de la obra, aunque no hay una norma superior sobre cómo valorar a los personajes ni jerarquía de valores para ponderarlos. Vida y muerte son ambivalentes y la vida, además, superflua. El duque, disfrazado de fraile, no actúa con los valores religiosos de ese papel y habla hamletianamente a Claudio, condenado a muerte por fornicar:

Estad preparado para morir, que sea vida o sea muerte / todo devendrá en dulzura. Con la vida, razón así: / si te pierdo, pierdo tan solo / lo que un necio guardaría (III, i, 6ss).

Para el duque/fraile, la vida carece de valor y trascendencia humana o religiosa ante la contundencia de la muerte. La nada prima en su voz al igual que en Claudio cuando habla con su hermana Isabella, novicia y vestida como tal: «Sí, pero morir y viajar sin saber a dónde; / yacer en frías tumbas y allí pudrirse» (III, i, 122ss).

Es una concepción de la vida en la que cualquier canon moral carece de valor, por lo que se impone el pragmatismo

en las relaciones personales. Shakespeare representa los valores cristianos en crisis. ¿Por eso ubica su acción en una Viena intemporal y no en algún lugar inglés? ¿Reitera las incertidumbres de *Hamlet*?

Si en algunas obras son evidentes sus propósitos y las estrategias para alcanzarlos, en *Medida por medida* no ocurre de la misma manera a la luz de su situación final, especie de borrón e inicio sin solución de continuidad como en cualquier comedia festiva. Algunas creencias feudales están en conflicto, como el respeto a la moral pública tradicional; también creencias renacentistas como la libertad individual regulada por la legalidad pública; en este caso, las relaciones de Claudio con Julieta, a quien embaraza. Tales conflictos y contradicciones implican una visión nihilista del mundo y de la sociedad, con el condimento religioso de una eventual blasfemia general.

Consciente de no haber aplicado las leyes, el duque abandona su cargo, se disfraza de fraile para observar a sus ciudadanos y delega en Ángelo su aplicación. Este condena a muerte a Claudio por fornicar, pero no resiste la belleza de Isabella, su hermana, y evidencia su doble moral: Isabella es una novicia con el hábito religioso correspondiente. El duque/fraile y Ángelo son pivotes del núcleo de la obra: la doble moral privada y pública. Esa doble moral sin instancia oponente termina siendo la razón de ser del nihilismo de la obra, porque evidencia la ausencia de un código en su universo social. Priman el individualismo, la oportunidad y la subjetividad más absoluta.

El desempeño del poder del duque y Ángelo está correlacionado con los temas de la virginidad, la fornicación y la prostitución. Si Isabella es la novicia virgen de un convento, con su hábito monacal es la tentación para Ángelo. A la novicia se contraponen la *madame* del prostíbulo; al falso fraile,

los alcahuetes prostibularios. Por eso, el quiebre moral de Isabella es inevitable en una sociedad amorosa. Por eso, el pragmatismo de Claudio para salvar su vida al precio de la virginidad de su hermana es moralmente coherente con los marcos sociales en los que viven.

Shakespeare envía un doble mensaje: la ambigüedad en la conducta humana es norma social y la crítica a esa conducta. ¿La critica? ¿La avala? En cualquier situación no es posible confiar en alguien, salvo, quizás, en el mundo de las prostitutas y alcahuetes quienes, en todo momento, exhiben la cara de lo que son. La sociedad institucional no es confiable como ámbito de convivencia, porque no se sabe quién está disfrazado.

¿Cuál es el propósito de Shakespeare con este mundo disoluto, sin compensación ni parentesco aparente con el resto de su producción? Eligió una Viena sin importancia geopolítica, dependiente del reino de Hungría, y a unos personajes moralmente endeble pero dramáticamente poderosos. Propuesta o no, es clara la crítica a la doble moral del poder político, aunque sin resonancia en la vida pública de la ciudad. La moral pública burguesa condena la fornicación privada, que parece no ser un pecado para el duque/fraile e Isabella/novicia, que no invocan principios religiosos. En ambos personajes las fronteras entre realidad y apariencia se disuelven y emerge el engaño. ¿Son o no son?

El duque e Isabella aparentan ser lo que visten. Isabella y Mariana intercambian roles para engañar a Ángelo y hacerle creer que fornicará con la novicia. La relación de Claudio con Isabella, su hermana, es igualmente ambigua; él prefiere vivir al precio de la virginidad de su hermana/novicia; es decir, no valora su integridad moral, como lo confirma.

Medida por medida es la representación de una confrontación radical y

definitiva entre religión y laicismo. Por ocurrir en Viena, está impregnada de moral cristiana/católica, no anglicana (nunca presente en la obra de Shakespeare); frailes y monjas son su expresión. Por eso las referencias de algunos críticos al pasaje de san Mateo. Por eso también el nombre de Ángelo; el realismo indecente y la inmoralidad de la *madame* Mistris Ouer-don, dueña del prostíbulo, y sus compañeros. Por eso la sinceridad de estos personajes y la falsedad de los nobles y de los valores invocados en público.

Medida por medida es una obra política porque la intriga en torno a la condena de Claudio, la virginidad de Isabella, la lujuria de Ángelo y el engaño con Mariana fraguado por el duque/fraile conlleva el tráfico de seres humanos; porque pone en evidencia el descaro de una doble moral en el poder. Durante 19 años, el duque no aplicó las leyes, lo que delegó en Ángelo. Que Ángelo quiera corregir la omisión de su mentor queda invalidado por su lujuria cuando conoce a la novicia Isabella. Tiene razón Claudio cuando reclama, porque él es víctima de una legalidad expuesta cual inofensivo espantapájaros.

En el quinto acto, el duque hace un borrón y cuenta nueva que echa al olvido lo sucedido. Esto ha inducido a considerarla una obra sobre el perdón. Claudio es condenado por Ángelo y absuelto por el duque, porque habría que condenar a toda Viena y sin fornicación en pocos años desaparecería la población. Si no es sobre el perdón cristiano, la última escena representa una solución *deus ex machina*; después de su larga ausencia, el duque dicta decisiones en un ejercicio absolutista del poder y restituye un orden social amoroso.

Viena luce contemporánea sin referencias precisas; no es una ciudad importante por las referencias al rey de Hungría y a Polonia. Es ciudad del sexo,

Medida por medida es una obra política porque pone en evidencia el descaro de una doble moral en el poder.



Escena de *Medida por medida* en el festival Bard on the Beach (Vancouver, Canadá) / FLICKR

la fornicación y la muerte. Un sexo en oposición al amor ausente. Una ciudad con leyes puritanas no aplicadas en más de una década. Una ciudad con burgueses de doble moral y personajes populares sinceros y proxenetas. Una ciudad sin referencias que permitan vislumbrar algo mejor. Los personajes populares son un mural de escorias. Si pueden crear alguna situación o instante de humor, no constituyen una alternativa.

Ante ellos aparecen las individualidades protagónicas. En primer lugar, Vicencio, el duque. Su régimen ducal es por delegación real, aunque el rey no figura. Puede deducirse por Lucio, el comentarista irónico y cínico de la obra:

Si el duque —con otros duques— no llega a un acuerdo / con el rey de Hungría, sucederá que todos los duques / juntos caerán sobre el rey (I, ii, 1ss).

¿Este inciso recuerda el conflicto de los duques con el rey Juan sin Tierra y la Carta Magna de 1215? De ser así, el poder del duque en Viena sería delegado y responsable del orden. Este componente político es importante, porque el duque no expone motivación alguna para

separarse de su cargo por un tiempo, salvo regresar disfrazado de fraile para observar qué pasa en su ausencia. Él se define persona amiga de la vida retirada y ajena al lujo, muy distinta de la opinión que sobre él tiene Lucio cuando habla con el duque/fraile sin saber con quién habla: «El duque tenía sus preferencias, ya lo creo, y se emborrachaba también, permitidme que os lo diga» (III, i, 388ss).

Lucio construye una imagen del duque que dista mucho de lo que podría ser, más aún cuando asume el rol de fraile. Ahora bien, el comportamiento en el papel de fraile parece darle la razón a Lucio, por la amoralidad con que quiere resolver el conflicto de Isabella. Cuando conspira para que Mariana sea quien fornicque con Ángelo para salvar la virginidad de Isabella, lo hace bajo el principio maquiavélico del fin justifica los medios. Lo hace de una manera amoral bajo el amparo del respeto que merecen los frailes. Cuando ejerció su cargo pecó por omisión al no aplicar las leyes.

No aplicaba las leyes contra la fornicación y Claudio se resiente porque Ángelo «hace caer sobre mí leyes años ha archivadas». En esta situación no

se señala la responsabilidad del duque por la anomia en la que estuvo Viena bajo su mandato. ¿Por qué quiere el duque ver el comportamiento de Ángelo, cuando él no se comportó como debía? ¿Critica Shakespeare el absolutismo como forma de gobierno, por omisión y por acción?

Shakespeare representa la amoralidad de un régimen absolutista en el que quien ejerce la autoridad no es la ley. El duque abandonó su aplicación mientras Claudio, condenado a muerte por fornicar, se queja de que le apliquen leyes muertas por desuso. Parece un drama de alcoba. El doble papel del duque equivale a la doble moral de Ángelo. El primero quiere ver con sus ojos a una ciudadanía conocida por él desde décadas. Quiere ser hijo de su época con un conocimiento empírico de la realidad para sacar conclusiones. Pero, ¿por qué no lo hizo de frente? ¿Cuándo habla el duque y cuándo el fraile? ¿Cuál es la moral del duque/fraile? Ante los otros personajes es fraile; pero el espectador conoce su real identidad y propósitos. Exculpa a Ángelo ante Claudio de sus pretensiones con Isabella cuando le propone hacer el amor. Promueve engañar a Ángelo con Mariana en un acto

a todas luces inmoral en el que conspira con Isabella, novicia de un convento:

Id a veros con Ángelo / y responded a su requerimiento con razonable obediencia, / y consiente en lo que pida con una condición: que el encuentro / vuestro no se prolongue demasiado y que, durante el mismo, / todo esté a oscuras y en absoluto silencio, y que el lugar / sea elegido de forma conveniente. Garantizado todo esto, / lo demás es sencillo: avisaremos a la joven traicionada / para que vaya a la cita en lugar vuestro (III, i, 245ss).

El duque/ fraile es pragmático, no principista; considera legítimo su proceder y habla a Mariana con mansedumbre:

Él es vuestro esposo por compromiso formal. / Y juntaros a los dos de este modo no es pecado: / lo que vuestros derechos os dan, en justicia, / se legitima con el engaño (IV, i, 71ss).

Medida por medida es una manipulación de virginidades que critica la anomia social y el tráfico humano. Por eso el duque/ fraile dispone sacrificar, en vez de la vida de Claudio, la de Bernardino, un delincuente borracho: «Ejecutad a Bernardino por la mañana y enviadle su cabeza a Ángelo». Más tarde, la cabeza decapitada será exhibida en escena como la de Hastings en Ricardo III.

El duque dispone de manera absoluta. Huyó de su responsabilidad pública por su corrupción sexual; es decir, no supo asumirla. Huyó de sí mismo y busca curarse con la virginidad de Isabella. Legítima la fornicación de Mariana con Ángelo por un supuesto matrimonio sin consumarse

y valora de igual manera vida y muerte ante Claudio. La visión del duque del ser humano es ser un ser para la muerte sartreano.

Shakespeare, renacentista y humanista, se hace eco del empirismo de Francis Bacon cuando el duque quiere, disfrazado, conocer con sus ojos la realidad de su ciudad, realidad simultánea al conflicto entre los hermanos Claudio e Isabella, que está horrorizada por la pretensión fornicadora de Ángelo:

Iré donde mi hermano / aunque sometido por el ardor de la sangre, / tiene arraigado en su mente el honor hasta el punto / que si tuviese veinte cabezas que colocar / en veinte tajos sangrantes las ofrecería antes / de que su hermana tuviera que mancillar su cuerpo / con un pecado tan abominable. / ¡Isabel, debes vivir casta! Y tú, hermano mío, morir. / Más vale nuestra castidad que nuestro hermano. / Le informaré sobre las intenciones de Ángelo. / Prepararé yo su ánimo para la muerte y su alma para la eternidad (II, iv, 178ss).

No imagina cuál será la reacción de su hermano ante el dilema de morir o aceptar la entrega de la virginidad de su hermana. Antes, ignorando esa situación, estaba dispuesto a aceptar la muerte con resignación. Todo vale lo mismo, todo es realidad. El bien y el mal, el sexo sin inhibiciones y el sexo como castigo; el sexo y la corrupción política. Isabella chantajeada por Ángelo para salvar la vida de su hermano. Pero Claudio reacciona porque aprecia la vida y considera transitorio el sacrificio de su hermana:

Dulce hermana mía, dejad que viva. / Cualquier pecado que cometas para salvar la vida de tu

hermano / será transformado en virtud, / por Natura (III, i, 137ss).

Con su doble moral, Ángelo es centro y razón de ser de la fábula, a cuyo alrededor el resto de los personajes actúa y reacciona. El duque/ fraile sabe que es hipócrita y actúa pragmáticamente:

ISABELLA: Voy ahora a despejar esa duda: antes ver a mi / hermano muerto que permitir que un hijo mío naciera / bastardo. ¡Pero cuán errado está el buen duque / con Ángelo! Si alguna vez retornara habré de descubrirle / la forma en que gobierna, o habré abierto los labios / en vano.

DUQUE: No será malo que lo hagas. Sin embargo, estando las / cosas como están ahora, no le afectará tu acusación, / pues dirá que solo quiso ponerte a pruebas. Te ruego prestes / oído a mi consejo. Amo hacer el bien, y creo tener / una solución (III, i, 191ss).

Prepara el duque/ fraile engañar a Ángelo y hacer que fornicque con Mariana, sin que él lo sepa:

Usaré contra el vicio, la astucia. / Con Ángelo haré que la repudiada [Mariana] / y nunca desposada, yazca. / Y así, disfraz contra disfraz, fraude / contra defraudador, se restituirá / con justicia nueva el viejo contrato (III, i, 540ss).

Ángelo es un sepulcro blanqueado. Reflexiona sobre ser tentado o sucumbir a la tentación. Según Lucio, es frío en la aplicación de las leyes para dar a entender su objetividad en la aplicación de la justicia. Pero el deseo se impone y está dispuesto a disfrutar a una novicia:

Shakespeare representa la amoralidad de un régimen absolutista en el que quien ejerce la autoridad no es la ley.



Escena de *Medida por medida* en el festival Bard on the Beach (Vancouver, Canadá) / Flickr

«Nunca la ramera / con su doble vigor —arte y natura— / pudo excitar mi pasión. Sin embargo, tú mi doncella, / me has vencido con tu virtud» (II, ii, 183ss).

Habla Ángelo de una novicia con el hábito de tal. ¿Es Ángelo sincero? Shakespeare creó el primer Tartufo. También hace que Ángelo se condene de antemano cuando habla de principios: «No puedes minimizar su falta / por tener yo la misma», le comenta a Escalus para hacerle comprender que una falta no exculpa a otra.

Isabella es el componente erótico/religioso central para relativizar el valor de la moral; por la actitud de su hermano Claudio, a quien no le importa su virginidad si perderla le garantiza seguir vivo; cuando sin dudar ella juega con Mariana para engañar a Ángelo. Desde el comienzo es descrita como una mujer hábil y con capacidad persuasiva. Isabella es casta y virgen, pero también provocativa aunque viste su hábito de novicia. Es la imagen escénica que destaca el relativismo moral en torno a la fornicación. En la situación final guarda un silencio elocuente cuando el duque, atrapado por su belleza, dispone de ella como su futura esposa. Y procede así sin importarle lo sucedido antes y relegando del todo a

quien hasta momento antes ejercía el poder, Ángelo.

Shakespeare hace convivir dos temas, como en otras obras, en este caso el de la justicia y el de la fornicación y el burdel. En la práctica de la ciudad, la fornicación de Claudio es anulada por la fornicación colectiva de los burdeles de *Mistris Ouer-don*. El poder político público es confrontado con la moral privada de Ángelo.

Isabella, la novicia, es prenda y pago, y al final el pago del duque. Su doble moral vestida para salvarse tiene el precio de la entrega de Mariana; pero Claudio no valora la virginidad de su hermana. Así, Isabella es el percutor que pone en evidencia la perversidad de la doble moral. El duque/fraile resulta un manipulador tan perverso como Ángelo porque crea el engaño contra él, mantiene la zozobra de Isabella sobre la vida o muerte de su hermano hasta el mismo final y se apropia de ella para hacerla su esposa. Así, vestida de novicia hasta el final, su vocación queda en el olvido.

La solución no borra los vicios, a pesar del borrón y cuenta nueva que lleva a cabo el duque; los obvia y oculta, con lo que reafirma la amoralidad de la sociedad vienesa y sus dirigentes. La moral pública sigue igual, una máscara para

disfrazar la moral privada de quienes detentan el poder. El duque, cual Poncio Pilatos, se lava las manos con unas sentencias con las que queda bien con Dios y con el diablo.

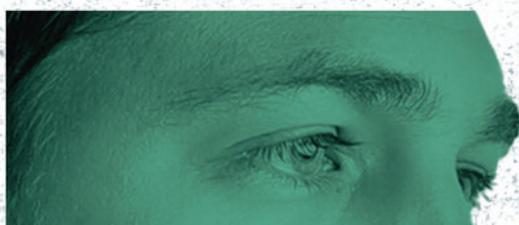
Presentes e imborrables son el desprecio a la vida y el terror a la muerte. El amor joven es condenado en Claudio y es pragmático en Isabella cuando acepta la proposición del duque/fraile para que sea Mariana la víctima de la concupiscencia de Ángelo. En términos teatrales, la estrategia de Shakespeare es crear con el duque/fraile un doble nivel moral que acentúe la ambigüedad de su comportamiento, en contrapunto con Isabella, que viste de novicia con propiedad vocacional.

Al comienzo y al final sobresale el ejercicio absoluto del poder del duque. Desenmascara a Ángelo y en forma sumaria lo casa con Mariana; se declara príncipe de Isabella, quien guarda un elocuente silencio en el largo final de la obra; Claudio vive y se casará con Julieta; Lucio, el comentarista cínico y burlón, se casará con una ramera. Es decir, la fornicación no es condenada y todo sigue igual.

¿Final feliz? ¿Bienestar íntimo por conducta asumida? ¿Justicia poética final? Total incertidumbre. ■

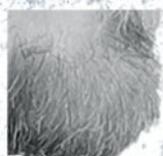
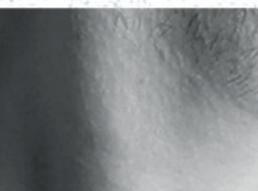


IESA School of Management
Acelera tu talento



ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE
OPERACIONES

Profesionaliza tu visión



Donde estés

Contáctanos



(+58) 0424-2074014



@confiltroiesa



IESA School of Management



@iesa

EL EPICENTRO DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL EN VENEZUELA

VENEZUELA redibuja su realidad con el empuje del sector empresarial, la academia, los emprendimientos y las startups. El IESA se suma a este entorno de oportunidades con su agenda de eventos que confirman que el futuro se construye desde las aulas, el trabajo bien hecho y el liderazgo que emerge con propósito.

Inspirados en la premisa de que la transformación comienza con quienes deciden actuar, centenares de líderes empresariales, académicos, inversionistas, emprendedores y estudiantes participaron en foros y congresos organizados por el IESA. En ellos no solo analizaron la situación actual; también compartieron herramientas, estrategias y experiencias para trazar una hoja de ruta hacia el progreso sostenible.

Entre octubre de 2024 y mayo de 2025, el IESA trabajó por consolidarse como epicentro del diálogo sobre el futuro empresarial venezolano. Iniciativas como Outlook 2025: la mirada empresarial —donde se analizaron los desafíos estructurales de áreas clave como economía, energía, trabajo e institucionalidad—; Innovación Next —que puso en evidencia la originalidad y la vanguardia como condición de supervivencia para las empresas—; y el Primer Congreso de Empresas Familiares —que resaltó el valor del legado familiar como motor de continuidad y evolución— marcaron la pauta en la conversación nacional.

A esta agenda se sumaron otros encuentros emblemáticos como MKT Day 2025 —que destacó el poder estratégico de las marcas y los datos—; La Rueda: *networking* y claves financieras —una jornada con enfoque en sostenibilidad económica—; y Musas que inspiran —un homenaje a la resiliencia y el liderazgo femenino como agentes de cambio en entornos complejos—.

Lo que emerge es una narrativa transformadora que recorre todos los ejes del desarrollo: economía, mercadeo, emprendimiento, liderazgo, sostenibilidad, tecnología y, sobre todo, talento. Estos espacios revelan una verdad esencial: los países cambian cuando sus actores se conectan, innovan y avanzan. Venezuela, con el impulso del IESA, lo demuestra.

CLAVES PARA LA RECONSTRUCCIÓN ECONÓMICA DESDE LA EMPRESA Y LA INNOVACIÓN

EN VENEZUELA la transformación económica es un reto mayúsculo, pero también una oportunidad para reimaginar el modelo de desarrollo nacional. Así lo afirmaron los expertos convocados al foro «Outlook 2025: la mirada empresarial», en el que se abordaron cinco ejes estratégicos como punto de partida para la reestructuración económica del país: economía, mercado laboral, energía, modelos de negocio emergentes y sostenibilidad.

Este foro, que se realizó el 27 de noviembre de 2024, contó con la participación de Carlos Jaramillo, vicepresidente ejecutivo del IESA y encargado de inaugurar el foro; José Manuel Puente,

individuo de número de la Academia Nacional de Ciencias Económicas; y Víctor Carrillo, coordinador del Centro de Políticas Públicas del IESA y de la maestría en Gerencia Pública.

El panel de expertos, reunido en el salón Sánchez del IESA lo completaron Oswaldo Felizzola, coordinador del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA; Carlos Navarro, profesor del Centro de Finanzas; Rosa Amelia González, profesora del Centro de Políticas Públicas del IESA y Richard Obuchi, investigador del Centro de Políticas Públicas.

Outlook 2025 contó con un panel empresarial de primer nivel, moderado

por Subdelia Sevilla, consultora y productora de eventos del IESA. Durante el foro, Nunzia Auletta, directora académica del IESA; Carlos Fernández, reconocido empresario venezolano y expresidente de Fedecámaras; y Alberto Afiuni, *country managing partner* de EY Venezuela, conversaron sobre los retos y las oportunidades para el empresariado venezolano en los próximos años.

La jornada permitió confirmar una visión compartida: las empresas venezolanas deberán adoptar una actitud de flexibilidad y adaptación estratégica para enfrentar un entorno nacional e internacional complejo con el fin de protegerse, avanzar y aprovechar las oportunidades.

Las visiones presentadas coincidieron en que Venezuela tiene los elementos para transformarse en una economía moderna, competitiva e inclusiva si logra articular esfuerzos en torno a políticas coherentes, innovación y colaboración estratégica. La clave está en asumir los retos como una plataforma para el cambio y construir desde allí un modelo de desarrollo propio con visión global.

Outlook 2025: la mirada empresarial contó con el patrocinio de Mercantil Banco Universal, NetUno y Hyundai Venezuela, que aprovechó los espacios de la zona comercial para exhibir sus nuevos modelos: el Grand i10, la Tucson y el nuevo miembro de la familia, el Accent 2025.



LEGADO, SOSTENIBILIDAD Y FUTURO

LA RESILIENCIA de las empresas familiares venezolanas es una de las fuerzas más consistentes y transformadoras del panorama empresarial. Lejos de ser actores tradicionales, estas organizaciones son motores de estabilidad, innovación y sostenibilidad a largo plazo.

La clave para la longevidad de las empresas familiares reside en su capacidad para mantener y transmitir su legado sin perder de vista la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno. Así lo afirmó Nunzia Auletta al inaugurar el Primer Congreso de Empresas Familiares, que se llevó a cabo el 10 de octubre de 2024, organizado por el IESA.

El panel de especialistas, empresarios, académicos y consultores internacionales reunidos en este congreso estuvo formado por María Fonseca, directora del Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica; Ramón Piñango, profesor emérito del IESA; Juan Antonio Bustillo, socio director de Transearch Colombia y Venezuela; Iván Lansberg, socio fundador de Lansberg Gersick & Associates; Patricia Monteferrante, coordinadora del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA y miembro del STEP Project Global Consortium; y Ramón Ostos, socio director de KPMG Venezuela.

También participaron Carlos Jaramillo, vicepresidente del IESA; Guillermo Salazar, fundador y director de Exaudi Family Business Consulting; Olga Bravo, coordinadora de la Cátedra de Liderazgo



investment advisor de LifeInvest Wealth Management.

En el congreso se abordaron ocho ejes fundamentales para la evolución de las empresas familiares: legado, sostenibilidad, gobernanza, sucesión generacional, innovación y adopción tecnológica, cohesión familiar, gestión patrimonial y el contexto latinoamericano. Cada uno de estos aspectos fue discutido como parte de una hoja de ruta hacia la institucionalización.

Los expertos coincidieron en un mensaje: sin planificación ni estructuras sólidas, el legado está en riesgo; pero

afirmó: «Estamos comprometidos con asegurar que las futuras generaciones continúen este legado».

Otro ejemplo fue Casa Franceschi, una empresa centenaria dedicada al cacao *premium* que ha sabido integrar innovación, comunidad y sostenibilidad. Su COO, Carlos Franceschi, explicó a los asistentes: «Nuestra misión no solo es producir cacao de excelencia, sino también fortalecer a las comunidades donde operamos, para asegurar un impacto social positivo».

Ramón Piñango y Juan Antonio Bustillo fueron reconocidos como epónimos del Congreso, por su trayectoria e influencia en el estudio y el desarrollo de las empresas familiares en Venezuela y América Latina.

El evento concluyó con un panel de preguntas y respuestas moderado por Subdelia Sevilla, seguido de palabras de agradecimiento por parte de Monteferrante y Auletta. Ambas reconocieron el respaldo de los patrocinadores de este congreso (Mercantil Banco Universal, Grupo San Simón, Fundación Pacífico, Stanzione, Discovery, Ovejita, PwC Venezuela y EY Venezuela), así como de los aliados (El Tunal, Hoteles Cumberland, Café Grano a Grano, Sowi Productos Lácteos, Tequeños Las Tías e Ideográfico). 

La clave para la longevidad de las empresas familiares reside en su capacidad para mantener y transmitir su legado sin perder de vista la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno.

Responsable del IESA; Wilmer J. Pérez Ll. y David Moucharfech, CEO y director administrativo del Grupo San Simón, respectivamente; Juan Fernández, de EY Venezuela; Rodrigo E. Rodríguez e Ingrid Velásquez, de PwC Venezuela; Aramis Rodríguez, profesor del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA; Carlos Franceschi, COO de Casa Franceschi; Roberto Vainrub, presidente de Evolution Wealth Advisors LLC y Claudia Martínez,

con visión y método, puede convertirse en ventaja competitiva. Este mensaje animó a los empresarios asistentes a identificar y potenciar su identidad familiar como parte de su propuesta de valor.

Un caso destacado en el que estas premisas se ponen en práctica es el Grupo San Simón, presentado en el congreso, y cuya segunda generación se ha integrado a la gestión del negocio agroindustrial. Al respecto, su CEO, Wilmer J. Pérez Ll.

LA INNOVACIÓN, UN FACTOR DE COMPETITIVIDAD

LA INNOVACIÓN ha dejado de ser un recurso opcional para convertirse en un factor determinante de la competitividad, la sostenibilidad y la supervivencia empresarial. Con esta premisa se celebró en el IESA el foro Innovación Next, un espacio de reflexión y acción en el que líderes empresariales, académicos y emprendedores coincidieron en que la transformación comienza desde adentro y se impulsa con visión estratégica, cultura organizacional y talento comprometido.

Innovación Next formó parte de las actividades del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA, y

La transformación comienza desde adentro y se impulsa con visión estratégica, cultura organizacional y talento comprometido.

se realizó con el objetivo de subrayar que la innovación ya no es una opción, sino una necesidad estructural para las organizaciones. También sirvió para resaltar el papel del liderazgo empresarial en la transformación.

Nivario Rancel, gerente general de Inveca (Iselitas), y Subdelia Sevilla moderaron este foro, que se realizó en el Salón Sánchez del IESA con una agenda que articuló teoría, casos prácticos y reflexiones sobre liderazgo, tecnología, sostenibilidad y emprendimiento.

Las ponencias ofrecieron un abanico de perspectivas sobre los desafíos y las estrategias de la innovación en Venezuela. Carlos Guruceaga, director principal del grupo BNCI, inauguró el foro con una visión de reconstrucción del ecosistema empresarial venezolano centrada en el desarrollo de liderazgos internos.

El grupo de especialistas convocados estuvo formado por Nunzia Auletta, Patricia Monteferrante, Augusto Moronta (especialista en inteligencia artificial) y Jorge Acevedo Alarid, CEO de JA Group USA.

En su intervención, Monteferrante afirmó que el Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA apuesta por construir y fortalecer un ecosistema que «no solo forme emprendedores, sino que los acompañe con herramientas reales para escalar e impactar».

Además, compartió el balance de veinte años de iniciativas impulsadas desde este centro, que incluye la formación de más de 20.000 emprendedores, el Programa Emprende (con doce años de trayectoria) y la participación de cientos de estudiantes en programas internacionales como el Build Program de Babson College, en Estados Unidos.

También mencionó el aporte hecho en investigación con decenas de casos, artículos y capítulos en libros internacionales, los más de 200 mentores y formadores en emprendimiento que se han incorporado a este movimiento

de microempresarios, las más de 1.500 familias emprendedoras participantes en el Programa de Empresas Familiares y los aliados estratégicos que son parte de este ecosistema, entre los que mencionó el Concurso Ideas, el GEM y el Step Project Global Consortium.

En el foro se presentaron varios casos de éxito venezolanos. Entre ellos destacó Cashea, una aplicación de compras por cuotas que ya cuenta con más de 5,5 millones de usuarios.

Desde la perspectiva de las grandes tecnológicas, Loredana Pepe, *senior partner success manager* de EERO, resaltó

el papel de los principios del liderazgo en la promoción de la innovación. «Los líderes que más inspiran no son los que tienen todas las respuestas, sino los que hacen las preguntas correctas y crean espacios seguros para la exploración», afirmó.

Innovación Next sirvió como plataforma para presentar dos iniciativas impulsadas por el programa EmprendeTech, una iniciativa del IESA en alianza con BID Lab: Kurios Education —una plataforma de soluciones digitales de aprendizaje presente en más de 110 instituciones— y Hoolox —una *startup* de *e-commerce* enfocada en moda que combina accesibilidad tecnológica y diseño estratégico—.

El foro culminó con un acto de reconocimiento a los participantes y aliados institucionales, en el que se otorgaron menciones especiales: Luis Sosa, asesor de negocios de Farmatodo; Gonzalo Aguilera, director de asuntos corporativos de Cashea; Richard Gibran Brewster, líder de Hoolox; y Mariana González y José Balza, representantes de Kurios Education.

La jornada contó con el valioso apoyo de patrocinadores comprometidos con la innovación en Venezuela (Grupo BNCI, Genios Studios, Grupo Fastmed, NetUno, Daycohost, Diesel Power Generator y Simple TV), así como de las marcas aliadas EY Venezuela, Café Grano a Grano, Hoteles Cumberland, Foto Kapsula, Buchanan's y Tanqueray. 



SEMBRAR RELACIONES, COSECHAR SOSTENIBILIDAD

EL IESA ha posicionado «La Rueda» como una plataforma de *networking* para fortalecer vínculos estratégicos, compartir conocimiento especializado y aprovechar oportunidades de colaboración en el ecosistema empresarial venezolano.

Diseñada como una experiencia dinámica, La Rueda combina espacios de aprendizaje práctico con sesiones de conexión profesional que permiten que líderes, ejecutivos, emprendedores y aliados institucionales establezcan relaciones

empresariales. Con la participación de los profesores Claudine Carrero y John Beaujon, los líderes empresariales conocieron indicadores claves financieros en áreas como planificación fiscal y gestión de flujo de caja, así como conceptos y prácticas de finanzas sostenibles e inteligencia artificial aplicada a las finanzas corporativas.

La jornada, que comenzó con palabras de Carlos Jaramillo, vicepresidente del IESA, estuvo moderada por Miranda

mientras que Carrero conversó sobre herramientas para fortalecer la salud financiera de las empresas.

La dinámica de *networking* facilitó la interacción entre más de sesenta profesionales, entre quienes se establecieron conexiones estratégicas y surgieron oportunidades de negocio. Con el formato de rotación en mesas temáticas, los participantes interactuaron con ponentes, colegas y representantes de empresas aliadas.

En cada edición de La Rueda se reafirma la certeza de que las relaciones genuinas son uno de los activos más valiosos para afrontar el futuro con determinación y visión compartida. Estos encuentros fueron posibles gracias al respaldo de patrocinadores (Grupo Fastmed y Banco Nacional de Crédito) y aliados (Hoteles Cumberland, Café Grano a Grano y Jatch Multiservicios). Todos comparten la visión de construir un tejido empresarial sólido, sostenible y conectado. 

Las relaciones genuinas son uno de los activos más valiosos para afrontar el futuro con determinación y visión compartida.

con propósito, compartan inquietudes y aprovechen sinergias que fortalezcan sus estrategias organizacionales.

En La Rueda celebrada el pasado 20 de febrero se abordó un tema clave: las alertas tempranas de las finanzas

Vallerugo y Subdelia Sevilla, consultoras del Instituto. Durante las rondas de *networking*, Beaujon compartió con los asistentes un conjunto de reflexiones orientadas a mejorar la toma de decisiones empresariales en Venezuela,



«MUSAS QUE INSPIRAN»: UN TRIBUTO A LA FUERZA, LA RESILIENCIA Y LA VOLUNTAD FEMENINAS

EN VENEZUELA el liderazgo femenino es una fuerza transformadora. Las mujeres se destacan por su presencia e influencia en el tejido social y empresarial en cuatro ámbitos fundamentales: empoderamiento e inclusión laboral, resiliencia y superación de adversidades, liderazgo y rompimiento de paradigmas, y valores y legado.

Con esta convicción se celebró el foro «Musas que inspiran», organizado por el IESA, una plataforma de visibilización, aprendizaje y motivación para la transformación cultural que exige mayor inclusión, equidad y participación plena de la mujer en todos los espacios.

Carlos Jaramillo inauguró este evento, en el que María Ignacia Arcaya, vicepresidenta de Impacto Social en la Organización Cisneros, moderó un panel compuesto por mujeres líderes que compartieron sus experiencias transformadoras y ofrecieron un testimonio de superación, compromiso y capacidad transformadora: Natalia Caamaño, CEO de Beconsult; Verónica Ruiz del Vizo, CEO de Wos Holding Company; Lenis Toro, especialista en mercadeo y gestión de marca; Victoria Nogueroles, directora del Banco Nacional de Crédito; Nunzia Auletta, directora académica del IESA; y Claudia Álvarez Ortiz, coordinadora del programa de Liderazgo del IESA.

La jornada fue diseñada para visibilizar, reconocer y proyectar el papel de la mujer en la construcción de organizaciones inclusivas, resilientes y humanas. Por eso, entre las voces protagonistas de la jornada destacaron testimonios poderosos de mujeres que han enfrentado retos



personales y profesionales con valentía y determinación.

El valor de estas mujeres líderes radica en la manera como han enfrentado y superado obstáculos personales y profesionales, y transformado las dificultades en oportunidades de crecimiento y desarrollo. Para estas líderes, la resiliencia es el combustible de sus acciones que las lleva a asumir con valentía su papel. Su ejemplo deja un mensaje poderoso: las mujeres no solo están presentes: están dejando huella.

«Musas que inspiran» demostró que las empresarias venezolanas no solo superan barreras, sino que las derriban y dejan un legado de valores, innovación y compromiso que sirve de inspiración para todas las generaciones por venir.

Este evento reafirmó que el liderazgo femenino es una fuerza imparable que transforma estructuras, humaniza decisiones y construye futuro. El IESA, como institución educativa comprometida con la equidad y la formación de líderes íntegros, seguirá promoviendo espacios como este, en el que las voces femeninas no solo se escuchan, sino que se celebran y se convierten en referentes de un país que avanza.

Este evento se celebró en el auditorio Alberto F. Vollmer del IESA y contó el patrocinio de Grupo Fastmed, Banco Nacional de Crédito y Organización Cisneros, junto y la alianza de Hoteles Cumberland, Café Grano a Grano, Foto Kapsula, Rabanne, Million Gold, MAC y Gaultier Divine Le Parfum. **RI**

«Musas que inspiran» demostró que las **empresarias** venezolanas no solo superan barreras, sino que las **derriban** y dejan un legado de valores, innovación y compromiso.

MARKETING COMO MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN

EL MERCADEO ha dejado de ser una función periférica para convertirse en un eje estratégico de los negocios y en una disciplina clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones, sobre todo en un entorno global donde las dinámicas del consumo y las comunicaciones evolucionan con rapidez y las marcas compiten no solo por atención, sino por significado.

Conscientes de este giro, líderes empresariales, académicos y jóvenes profesionales se dieron cita en el MKT Day 2025, un evento que se celebró a casa llena el 15 de mayo de 2025 en el Auditorio Vollmer del IESA, donde los participantes reflexionaron sobre el presente y el futuro del mercadeo en Venezuela.

En el encuentro se desarrollaron tres ejes temáticos: la relevancia del *marketing* en la actualidad, las tendencias y perspectivas de la industria, y el papel del IESA como plataforma de referencia para la formación de talento en mercadeo.

La bienvenida de este encuentro estuvo a cargo de Carlos Jaramillo, y en él participaron Sofia Esqueda, profesora del Centro de Mercadeo del IESA; Carlos Jiménez, experto en tendencias de consumo; Irene Lessmann, psicóloga especialista en *marketing* y ventas; Pedro Quintana, fundador de Atenas Grupo Consultor; Jenifer Campos, coordinadora de la maestría en Administración de Empresas y profesora del Centro de Mercadeo; Isaac Ochoa, *health lead* en YouTube SPLATAM y Felipe Pratt, profesor del IESA.

El acto central fue el panel de marcas moderado por el profesor Ricardo Vallenilla, coordinador de la maestría en Mercadeo del IESA, que reunió a líderes del mercadeo nacional: Mariana Páez Pumar, directora de *Marketing* de Cashea; Alejandro Sierra, cofundador y director general del Marketplace de Yummy; Dayan Benítez, gerente de Mercadeo de Alimentos Mary; Luis Henrique Gutiérrez, director de Mercadeo e Innovación de Diageo Venezuela; y Javier

Rodríguez Azuaje, vicepresidente de Innovación de Arturos.

Con un enfoque práctico, colaborativo y prospectivo, MKT Day 2025 ratificó que las marcas más exitosas son las que crean conexiones auténticas, toman decisiones basadas en datos y construyen relaciones duraderas con sus audiencias.

El MKT Day también reafirmó que existe una necesidad inminente que las empresas, organizaciones y marcas deben atender: evolucionar de transacciones a relaciones, para enfocarse en el *marketing* de conexiones y la celebración de las prácticas innovadoras que redefinen el mercadeo en Venezuela.

Este importante evento fue posible gracias al respaldo de sus patrocinadores: Alimentos Mary, Grupo Fastmed y Stanzione. El IESA también agradece el apoyo de sus aliados estratégicos: Hoteles Cumberland, Café Grano a Grano, Tendencias Digitales, Usefull Agency, Buchanan's, Tequila Don Julio, Foto Kapsula y Arturos. 📷



CONECTAR AGENDAS, POTENCIAR EL FUTURO

EN VENEZUELA, el emprendimiento y el desarrollo de *startups* han surgido como poderosas herramientas de transformación socioeconómica, creación de oportunidades, innovación e inclusión. Con una población resiliente y creativa, en Venezuela han emergido iniciativas que, con innovación y visión empresarial, aspiran a tener impacto social y económico.

En cuenta de esta realidad, el IESA ha sostenido por más de dos décadas un compromiso firme con la promoción del talento emprendedor, expresado en programas como *Emprende* y *EmprendeTech*, iniciativas con influencia directa en el ecosistema empresarial venezolano.

Desde su creación, el Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA ha trabajado en la formación, el acompañamiento y la visibilidad de nuevos líderes de negocios. La visión que impulsa esta labor es clara: el emprendimiento no solo transforma a quien emprende, sino que también se multiplica en empleos, soluciones y esperanza.

Durante los últimos dos años, *EmprendeTech* ha acelerado decenas de proyectos con formación especializada, mentoría y oportunidades de conexión con fondos de inversión. Las historias de éxito surgidas en este espacio demuestran que es posible innovar desde Venezuela con visión global.

En la tercera y cuarta ediciones de este programa, culminadas con sus respectivos *Demo Day*, participaron 34 equipos, que presentaron sus propuestas ante un jurado de expertos y actores del ecosistema, de los que recibieron orientaciones para afinar sus modelos y prepararse para rondas de inversión.



Estas dinámicas no solo evalúan ideas, sino que fortalecen la confianza de los emprendedores, fomentan redes colaborativas y acercan al mercado soluciones con potencial de crecimiento. El método de acompañamiento del IESA incluye talleres de integración, formación continua, acceso a mentores de alto nivel y actividades para el fortalecimiento de capacidades gerenciales.

El impacto de esta estrategia educativa del IESA ha sido posible gracias al compromiso de un equipo docente con excelentes credenciales, formado por Nunzia Auletta (directora académica del IESA), Patricia Monteferrante (coordinadora del Centro de Innovación y Emprendimiento), Sandy Gómez (coordinadora de *EmprendeTech*) y los profesores Susana Chu, Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez. A ellos se suman cientos de aliados institucionales, egresados y

empresas que han aportado tiempo, conocimiento y recursos para hacer realidad estos programas.

Una de las mayores fortalezas del enfoque del IESA es entender el emprendimiento no solo como un conjunto de técnicas y conocimientos, sino como una cultura que se desarrolla y se comparte. Por eso, cada edición de estos programas está acompañada de actividades de integración, redes colaborativas, acceso a mentores y formación continua.

La participación del IESA en alianzas internacionales reafirma su papel como referente académico y formativo en la iniciativa empresarial latinoamericana. Su visión estratégica, centrada en la innovación, la sostenibilidad y el impacto social, lo coloca como un aliado natural de organismos multilaterales, fondos de inversión y aceleradoras que buscan talento en América Latina. **■**

Durante los últimos dos años, *EmprendeTech* ha acelerado decenas de **proyectos** con formación especializada, mentoría y **oportunidades** de conexión con fondos de inversión.



Eventos
CONSULTORÍA IESA
Acelerando tus resultados

*Conexiones reales de negocio
que aceleran tus resultados*



Los Eventos IESA son el espacio para el encuentro, la innovación y la colaboración de la comunidad empresarial y emprendedora

Contáctanos:



@confiltroiesa



IESA School of Management



@iesa



CALIDAD CERTIFICADA AL MEJOR PRECIO

PRESENTACIONES DE 30 UNIDADES



Magnesium Caps

400mg = innumerables beneficios
(Formulado con óxido, citrato y Aspartato de magnesio)
30 cápsulas



Glutathione

500mg
30 cápsulas



Omega 3

EPA 360 / 240 DHA
30 cápsulas blandas



Glucosamine & Chondroitin

1500mg / 1200mg
30 tabletas



Citrato de Magnesio

2 tabletas = 400mg de magnesio elemental
= 2667 de Citrato de Magnesio
30 tabletas



Seguimos construyendo futuro

En Mercantil creemos en el poder de las *ideas*, el *pensamiento crítico* y el *conocimiento* para transformar el país. Por eso, durante estos 100 años, hemos acompañado con orgullo espacios que impulsan la *formación* y la *innovación*.

Felicidades a *Debates IESA* por su 30 aniversario, promoviendo el pensamiento gerencial venezolano.