

LA DEMOCRATIZACIÓN DEL LUJO

YA NO EXISTE UNA AUTORIDAD CENTRAL QUE DICTE QUÉ ES Y QUÉ NO ES LUJO. EL LUJO ESTÁ EN EL OJO DE QUIEN LO OBSERVA

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » PEQUEÑA, ENVEJECIDA E INFORMAL: LA FUERZA LABORAL EN VENEZUELA
 - » LA DIGITALIZACIÓN DEL TRANSPORTE EN VENEZUELA
 - » EL CONSUMO DE LOS RICOS



EDITORIAL	4	«Mi propio Morrocoy»: la democratización del lujo Ricardo Vallenilla
PARECERES	6	Pep Guardiola, el Balón de Oro y las estrategias disruptivas en los negocios Milko R. González-López
	8	La circulación de las ideas Claudia Álvarez Ortiz
TEMA CENTRAL		El lujo subjetivo Sofía Esqueda H. Ya no existe una autoridad central que dicte de manera incuestionable qué es y qué no es lujo. Para el nuevo consumidor, el lujo no es una categoría objetiva predefinida, sino una experiencia subjetiva de valor. Esta personalización radical del lujo explica por qué un mismo objeto puede ser trivial para unos y profundamente lujoso para otros
	9	El lujo está en el ojo de quien lo observa
	10	El nuevo lujo: ya no es el objeto, sino la experiencia
	11	El lujo puede estar presente en detalles cotidianos
	13	El futuro del lujo es experiencial, personalizado y consciente
RIESGO Y GANANCIA		Carlos Jaramillo
	17	Unión Europea, mercados fragmentados
	18	La globalización no ha muerto
	19	Jenga: el juego de las reservas internacionales chinas
	21	El consumo de los ricos
EN EL IESA	22	El nuevo reto empresarial: estimular una productiva coexistencia generacional Érika Hidalgo López
	24	Andrea Galarraga (Venemergencia): «La sostenibilidad y el mercadeo buscan lo mismo en distintos lugares» Ricardo Vallenilla

Consejo editorial

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

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

**Concepto gráfico,
diseño y diagramación**

Laura Morales Balza

Ilustración de portada

Andrii Klemenchenko / Stocklib

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- | | | |
|-------------------|-----------|--|
| | 26 | La sociedad red: promesas y desafíos
Olga Bravo
Entender la revolución digital exige mirar más allá de la infraestructura. La cultura que rodea a internet se cimienta en cuatro pilares: meritocracia tecnocientífica, cultura <i>hacker</i> , comunidades virtuales y emprendimiento digital. El futuro pertenece a las organizaciones capaces de integrarse a ecosistemas inteligentes, operar en red y promover la transparencia, la autonomía y la colaboración. |
| | 29 | Pequeña, envejecida e informal: la transformación de la fuerza laboral en Venezuela
Richard K. Obuchi M., Rosa Amelia González y Víctor Carrillo
En la última década la transformación económica de Venezuela redefinió por completo su mercado laboral. El país enfrenta una reducción del empleo formal, una fuerza de trabajo envejecida y brechas de género cada vez mayores. |
| REPORTAJES | 32 | Las criptomonedas son una ventana para las transferencias internacionales en Venezuela
Margaret López |
| | 34 | Los venezolanos forman gremios para respaldar sus empresas en el exterior
Lisette Cardona |
| | 36 | La digitalización del transporte en Venezuela: un negocio impulsado por la dolarización
Margaret López |
| RESEÑA | 38 | La lección de Cheryl Strayed: una meta clara y desafiante puede dar propósito a la vida
Richard K. Obuchi M.
Reseña de <i>Salvaje</i> , de Cheryl Strayed (Roca Editorial, 2013). |
| ENSAYO | 41 | Entre gustos y colores: Como les guste Shakespeare
Leonardo Azparren Giménez
Shakespeare juega con el gusto de su espectador con equívocos, disfraces, encuentros y desencuentros, en una comedia fina y elegante que evidencia cómo le gustaba ese género dramático. |

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.

(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.

En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

Publicidad Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374

El consumidor posmoderno es el nuevo epicentro de valor del lujo: lo importante es su experiencia única, sus aspiraciones y emociones. Hoy el lujo trasciende el masstige y las falsificaciones, y consagra el derecho individual a encontrar y celebrar el propio y particular lujo.

- *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.

Decir que el lujo es lo más democrático del mundo es una frase que no está exenta de polémica, pero recoge una de las características más extendidas hoy sobre el consumo de lujo. Tradicionalmente asociado a bienes muy valiosos y escasos, el consumo de lujo se refiere a pocas cosas muy difíciles de alcanzar y se asocia también con mucho dinero. ¿Qué puede haber de democrático en ello? Muy fácil: todo el mundo tiene su noción personal de lujo.

Hace algún tiempo, en las investigaciones de mercadeo se encontraba que, sin importar su nivel socioeconómico, la persona entrevistada tenía una clara noción de lo que era un lujo para ella. «Reunir para irme un fin de semana con la “jeva” a Morrocoy» era, por ejemplo, la definición típica de un motorizado. Ya estaba pensada, ya estaba procesada. La frase destila la idea de que, una vez hechas las cosas esenciales, iba a dedicar recursos a escaparse a las playas de Morrocoy.

Ese carácter profundamente individual de la percepción del lujo es, quizás, el sello distintivo del consumidor posmoderno. La posmodernidad, en su rechazo a las grandes narrativas únicas y jerarquías establecidas, fragmentó el concepto de valor.

Ya no existe una autoridad central —una revista, una casa real, un diseñador de modas— que dicte de manera incuestionable qué es y qué no es lujo. En su lugar, el individuo es el nuevo epicentro de significado, que construye su universo de lujo a partir de una experiencia de vida única, de sus aspiraciones, carencias y contextos emocionales.

Ni Dios se ha salvado de este proceso. Del Dios Todopoderoso, omnisciente, que todo lo ve y todo lo sabe, del Dios de la historia, se pasó a «mi Diosito», un Dios que está pendiente de los detalles pequeños y específicos de quien lo invoca: un puesto donde estacionar el carro en la calle sin que se lo lleve la grúa o que la tienda no haya cerrado aun después de su horario de trabajo.

Para este nuevo consumidor, el lujo no es una categoría objetiva predefinida, sino una experiencia subjetiva de valor. El viaje a Morrocoy no es «menos lujoso» que un resort en las Maldivas; es, potencialmente, más lujoso en términos emocionales y simbólicos. Representa la conquista de un espacio de libertad e intimidad en una rutina de trabajo y un entorno sociocultural realmente retador y agotador.

El lujo, por lo tanto, deja de ser un atributo del objeto para convertirse en una cualidad de la experiencia vivida por el sujeto. Es el valor que se le asigna al tiempo robado al trabajo, a la desconexión del viaje, a la reconexión con la pareja, al disfrute de un paisaje familiar pero muypreciado.

Esta personalización radical del lujo explica por qué un mismo objeto puede ser trivial para unos y profundamente lujoso para otros. El lujo posmoderno es un acto de autodefinición. Lo que se elige considerar un lujo personal se convierte en una declaración de quién eres, qué valoras y qué historia quieres contar sobre ti.

No se trata de poseer lo que todos codician, sino de encontrar y disfrutar aquello que representa la culminación de un deseo personal, la materialización de un logro o simplemente el permiso para regalarse un momento de auténtico placer



Eduardo Juhyun Kim / UNSPLASH

en los términos que uno mismo define. El lujo se ha democratizado, no porque todos puedan acceder a un Bentley, sino porque todos tienen la potestad —y la necesidad— de definir su propio concepto de lujo.

El *masstige* —término acuñado en mercadeo para denominar la apelación a lo masivo con cualidad de prestigio, derivado de la combinación de *mass* y *prestige* en inglés— logró en una primera fase acercar las marcas de lujo a un consumidor que no podía acceder a ellas. De ahí surgieron líneas de accesorios, perfumes, cosméticos, ropa íntima y otros objetos pequeños (no olvidar, por ejemplo, el Mercedes clase A) que permitían al usuario promedio,

y no tan promedio, vivir la experiencia de una gran marca, una marca de lujo, sin pagar precios de lujo.

Las copias y falsificaciones también intentaron lo propio inundando el mercado con productos que parecen de lujo. Se llaman de lujo, pero el precio las delata, solo que al consumidor le importa poco que su entorno se diera cuenta.

Hoy son los consumidores quienes han dado un paso al frente y han decidido definir lo que es su lujo, su propia versión, su propio Morrocoy. **RI**

RICARDO VALLENILLA
Profesor del IESA

PEP GUARDIOLA, EL BALÓN DE ORO Y LAS ESTRATEGIAS DISRUPTIVAS EN LOS NEGOCIOS

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

La elección de Rodri como Balón de Oro 2024 revela la importancia del equilibrio estratégico. Guardiola perdió la final de 2021 al jugar sin medio centro, pero aprendió del error: integró a Rodri para lograr el éxito en 2023. En negocios y deportes, la clave está en equilibrar creatividad y estabilidad para asegurar resultados sostenibles y competitividad a largo plazo.

La premiación del Balón de Oro de 2024, considerado el premio individual más prestigioso del fútbol, desató polémicas apasionadas, por reconocer como mejor jugador del año al mediocentro defensivo Rodrigo Hernández (Rodri), jugador de España y del Manchester City, en lugar de Vinicius Júnior, delantero brasileño del Real Madrid. Aparte de esta polémica, el Balón de Oro a Rodri reconoce un error estratégico del

entrenador del Manchester City, Josep (Pep) Guardiola, en la final de la Liga de Campeones de 2021, con paralelismo en el mundo de los negocios.

En la final de la Liga de Campeones de Europa de 2021, el equipo Manchester City era favorito para llevarse el título. Guardiola quiso sorprender al Chelsea jugando sin un mediocentro defensivo para fortalecer el ataque con un enfoque más rápido y agresivo, para trastocar la estrategia de un rival que lo había vencido en dos de los últimos tres juegos.

Guardiola había implementado con éxito sorpresas estratégicas de este estilo para desconcertar a sus rivales. Años antes, como entrenador del Barcelona, jugó contra el Real Madrid sin un delantero centro fijo (que porta el número nueve), mientras que usó a Lionel Messi como «falso nueve». Esta estrategia desorientó al Madrid, pues Messi, sin una posición fija, se movió por todo el frente de ataque y entre líneas, para desmarcarse y crear espacios que facilitaran el ataque de otros jugadores del Barcelona. El resultado fue una goleada histórica 2-6 que demostró la efectividad de la innovación

táctica y consolidó a Guardiola como un maestro de la estrategia.

Pero la innovación disruptiva de jugar sin un mediocentro defensivo en la final de la Liga de Campeones de 2021 no fue exitosa: perdieron 1-0. Irónicamente, el jugador más valioso de la final fue N'Golo Kanté, precisamente el mediocentro defensivo del Chelsea, lo que destacó la importancia de esta posición en el control del juego.

Dos años después, el mejor jugador de la final de la Liga de Campeones de 2023, ganada por el Manchester City, fue el jugador dejado de lado en 2021: Rodri, quien, además, anotó el gol del triunfo. Este caso del mundo del fútbol deja valiosas lecciones para el mundo de los negocios en cuanto a estrategias disruptivas de innovación.

La capacidad de adaptación del Manchester City: aprender del fracaso

La derrota en la final de 2021 llevó al Manchester City a reconocer la importancia del equilibrio en su estructura táctica. Guardiola decidió integrar a un mediocentro sólido y confiar en Rodri



MANCHESTER CITY F. C.

como pieza fundamental para mantener la consistencia del equipo y combinar habilidades de recuperación y distribución que brindaron mayor solidez al City en ataque y en defensa.

Este ajuste estratégico permitió al equipo de Guardiola alcanzar un rendimiento superior y establecer una impresionante racha de victorias, además de finalmente ganar la Liga de Campeones, primera en la historia del club. Rodri impuso una marca de 59 partidos consecutivos sin perder en la Liga Premier del fútbol inglés; en contraste, en los juegos sin Rodri, el porcentaje de derrotas se triplicó.

Esta temporada, con Rodri ausente por lesión, el equipo ha sido eliminado anticipadamente de la Liga de Campeones y ha perdido toda oportunidad de ganar la Liga Premier, como lo había hecho en los últimos cuatro años. La adaptación del Manchester City muestra cómo un cambio nacido de una dolorosa derrota puede convertirse en una oportunidad de crecimiento y éxito sostenido.

Disrupción e innovación: ¿cuándo es estratégico y cuándo es un riesgo?

La innovación es un pilar importante para las organizaciones que pretenden destacar en mercados competitivos, y el uso de tácticas sorpresivas, como el «falso nueve» de Messi o la eliminación del mediocentro, puede ofrecer ventajas en momentos clave. Ahora bien, no todas las sorpresas funcionan en todos los contextos y las empresas deben evaluar cuidadosamente cuándo es apropiado desafiar los modelos tradicionales y cuándo es más seguro adherirse a una estructura equilibrada. Para una empresa, copiarse incluso de sus propias estrategias exitosas puede ser un movimiento riesgoso si el contexto ha cambiado.

Una empresa que intente sorprender al mercado con un producto innovador o una estructura radicalmente

nueva debe considerar las áreas donde no puede arriesgarse a perder equilibrio. Por ejemplo, al implementar cambios en su modelo de negocio, una organización debe asegurar no dañar la marca o mantener sus procesos de control financiero, gestión de talento o servicio al cliente en pleno funcionamiento. Así como el mediocentro constituye un ancla en el fútbol, hay funciones que aseguran la estabilidad en una organización. Para evitar sorpresas, es necesario preguntarse: ¿qué podemos estar desestabilizando? ¿Qué puede salir mal?

Lecciones estratégicas: balancear innovación y estructura

El caso de Guardiola en la final de 2021 y la posterior recuperación del Manchester City ofrecen valiosas lecciones para las organizaciones sobre cómo balancear innovación y estructura.

La sorpresa es un arma, pero requiere contexto

La táctica del «falso nueve» funcionó con Messi porque el equipo estaba estructuralmente equilibrado y la posición de Messi en el frente de ataque no implicaba un riesgo para la defensa. Es necesario asegurar que la organización pueda soportar el cambio sin comprometer funciones esenciales y evitar que, con las sorpresas disruptivas, la primera sorprendida sea ella misma, como le ocurrió a Coca Cola con la New Coke.

Elementos clave no son opcionales

Así como el mediocentro es vital en el fútbol, en los negocios un producto, una función (como finanzas, operaciones o recursos humanos) e incluso ciertas personas y equipos pueden ser clave para que una empresa mantenga su estabilidad. Innovar en un aspecto sin descuidar elementos centrales puede proporcionar equilibrio y facilitar el crecimiento. Por supuesto, primero hay

que conocer esos elementos centrales. Como aconsejaba Sócrates: «Conócete a ti mismo».

Aprender de la adversidad

Guardiola y el Manchester City supieron analizar su derrota y entender la importancia de un mediocentro fuerte para obtener resultados consistentes. De manera similar, las empresas que aprenden de sus errores y hacen ajustes estructurales basadas en sus experiencias pueden crear bases más sólidas para el éxito futuro. Aparte de analizar las derrotas, es necesario evaluar los éxitos con la misma acuciosidad, para identificar sus causas reales y no morir de éxito o de sorpresas. Hay que ser tolerante con los fracasos y soportar el éxito.

El poder de la adaptación

Adaptarse no significa renunciar a la innovación, sino aprender a integrarla de manera estratégica. La capacidad de una organización para modificar su enfoque en función de sus fortalezas y debilidades actuales le permite responder mejor a las exigencias del mercado.

El reto del líder

La experiencia de Pep Guardiola en la final de la Liga de Campeones de 2021 y la posterior adaptación del Manchester City reflejan la importancia de una estrategia bien balanceada. La audacia y la sorpresa pueden ser armas poderosas, pero el éxito sostenible depende de mantener funciones centrales que aseguren el equilibrio y la consistencia. Tanto en el deporte como en los negocios, los líderes que saben cuándo arriesgarse y cuándo consolidar su estructura interna logran crear equipos resilientes, capaces de competir en cualquier escenario. Hay que crecer y sorprender con base en fortalezas, como la estrategia del falso nueve con un jugador de época como Messi. 📌

Innovar en un aspecto sin descuidar elementos centrales puede proporcionar equilibrio y facilitar el crecimiento.

LA CIRCULACIÓN DE LAS IDEAS: DEL PENSAMIENTO CRÍTICO AL ARTE DE CONTAR HISTORIAS

Claudia Álvarez-Ortiz, profesora del IESA @claudia.alvarez2020 / claudia.alvarez@iesa.edu.ve

Las ideas adquieren verdadero valor transformador cuando circulan, se debaten y movilizan a otros.

Dos habilidades son fundamentales: pensamiento crítico y narración.

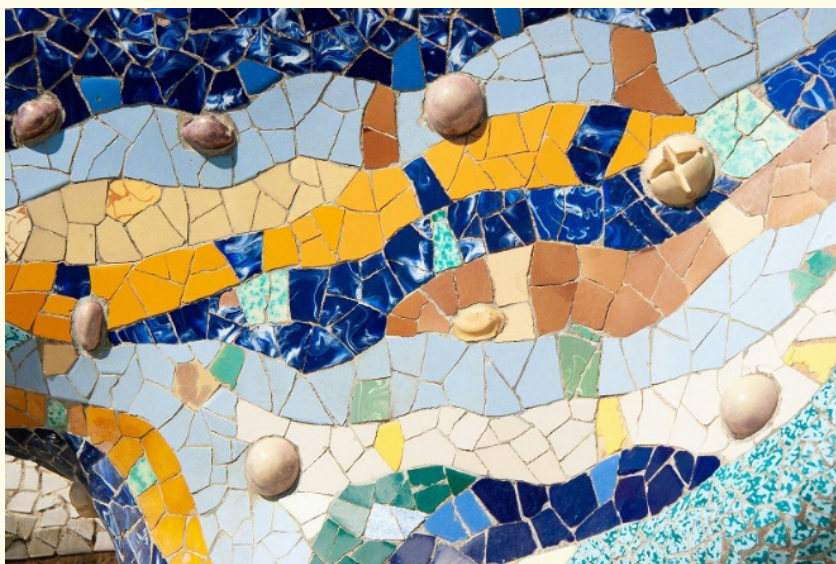
El pensamiento crítico permite evaluar la pertinencia de una idea y la narración es su motor emocional.

Ambas capacidades son el puente entre el concepto y la acción.

A lo largo de la historia, las ideas han sido los motores silenciosos de los cambios. Han ocasionado revoluciones, movimientos sociales, descubrimientos científicos y cambios culturales. Una idea es un centro de conciencia que puede abrir posibilidades para la creatividad y la innovación. Sin embargo, una idea puede ser valiosa en contenido, pero solo logra producir cambios cuando es comprendida, creíble y movilizadora. Tras reconocer el valor de las ideas, es necesario comprender cómo se difunden y cuáles factores hacen que unas trasciendan y otras se desvanezcan sin dejar huella.

Dos factores son esenciales para la circulación de las ideas: el pensamiento crítico —el mecanismo mediante el cual se evalúa la calidad de una idea— y la narración (storytelling) que traduce ideas en relatos memorables y emocionales. Estas dos facultades no son contrapuestas, sino complementarias. Representan la razón y la emoción humana al servicio de la circulación de ideas que producen impacto colectivo.

El pensamiento crítico es uno de los procesos mentales más útiles con los que cuenta el ser humano. Se enfoca en el contenido: qué se dice, por qué se dice, con qué respaldo. Lleva a hacer preguntas: ¿esta idea es sólida? ¿Aporta una solución factible a un problema relevante? ¿Tiene potencial para trascender al momento presente? ¿Está preparada para enfrentar la crítica pública? En tiempos de excesiva información, este mecanismo protege a las personas de ideas seductoras pero vacías, algoritmos persuasivos, desinformación y narrativas polarizantes que necesitan el rigor de un mecanismo preciso que las pueda «evaluar».



Ignacio Brosa / UNSPLASH

El ejercicio clásico del pensamiento crítico es la construcción de un argumento; es decir, elaborar —con razonamiento y lógica— una estructura que permita identificar las razones fundamentales que apoyan una idea, las objeciones que le hacen contrapeso y las evidencias que le dan credibilidad y peso real. Al mismo tiempo, permite identificar supuestos implícitos y sesgos cognitivos, y juzgar la solidez de la evidencia presentada. Consiste no solo en «defender» una idea, sino también en someterla a prueba, considerar múltiples puntos de vista y reconocer posibles sesgos, tanto personales como contextuales.

¿Cómo se manifiesta en la práctica este puente entre la reflexión y la acción que nace de una idea poderosa? El caso de Martin Luther King Jr. es ejemplar. La idea central que defendía era que todos los seres humanos son iguales en dignidad y derechos, independientemente de su raza. Su argumento estaba en contra de la segregación y las razones que defendía tenían un carácter moral y filosófico: la igualdad consagrada en la Declaración de la Independencia, la justicia como expresión del amor humano y la dignidad humana como valor innegociable. Por la aplicación de un pensamiento claro y efectivo aún hoy su argumento tiene fuerza y sentido.

El argumento de King combinó el pensamiento crítico con una narrativa poderosa. Era, en efecto, un maestro de la narración. Con su más famoso discurso, I have a dream (Tengo un sueño), no expresó un argumento de

forma abstracta ni lo comunicó como un diagnóstico técnico de denuncia y reclamo político. Narró un sueño, una visión. Ese día, el 28 de agosto de 1963, en las escalinatas del Lincoln Memorial en Washington D. C., pronunció un discurso con fuerza, con pasión, que no solo definió el movimiento de los derechos civiles en Estados Unidos, sino que también se convirtió en su legado. Ese día lo selló con las siguientes palabras: «Tengo el sueño de que un día (...) mis cuatro pequeños hijos vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter». Esa visión se convirtió en un símbolo colectivo, porque conectó emocionalmente a una nación.

Hoy, después de sesenta años de ese discurso, las habilidades de pensar y narrar historias con pasión son más importantes que nunca. La inteligencia artificial puede considerarse un potenciador del pensamiento humano y un propulsor poderoso de las ideas. Pero la circulación de las ideas es fundamentalmente responsabilidad del ser humano. Son las personas quienes a fin de cuentas seleccionan, comparten y dan sentido a las ideas. La calidad del discurso público depende de la capacidad crítica para discernir entre lo valioso y lo viral, entre lo real y lo falso, y sobre todo depende de la voluntad ética, la decisión de promover ideas que construyen y no que dividen. La inteligencia artificial puede amplificar voces, pero solo los humanos deciden cuáles voces merecen ser amplificadas. ■

EL LUJO ESTÁ EN EL OJO DE QUIEN LO OBSERVA

Sofía Esqueda H.

Desde que el ser humano vive en sociedad ha existido la afición por el lujo. Para que un bien sea calificado de lujo es necesario que alguien lo valore de esa manera: el lujo está en el ojo de quien lo observa y en los sentidos de quien lo experimenta.

EL LUJO SIEMPRE ha estado presente y ha maravillado a los seres humanos. «La afición por el lujo, por mucho que nos remontemos en el tiempo y miremos a donde miremos, es una constante antropológica», dice el filósofo francés Yves Michaud. En efecto, desde que existen las sociedades, hay jerarquías o grupos dominantes, y hay objetos o símbolos que evidencian las diferencias de estatus. Esto es cierto, no importa cuánto se remonte su consideración en el tiempo.

Los bienes de lujo han sido siempre símbolos de poder y estatus que diferencian a quienes se encuentran en las cimas de sus jerarquías sociales. Los objetos de lujo producen placer; por eso están ligados al deseo, el confort y la individualidad. También dependen de la época, de la cultura y de la sociedad en las que aparecen.

Para los egipcios, por ejemplo, el uso del perfume estaba reservado para las élites. El lujo se encontraba presente en templos religiosos, tumbas y pirámides egipcias en forma de tributos a dioses, probablemente como un intento de comprar su misericordia mediante el sacrificio de su riqueza. En la antigua Grecia había una discusión más filosófica del papel del lujo entre quienes lo consideraban una fuerza «aspiracional y mejoradora» de la sociedad y los que lo veían como un enemigo de las virtudes.

El historiador francés Emmanuel de Waresquiel destaca el papel decisivo del lujo en el sostenimiento del entramado social en las cortes europeas, al marcar la jerarquía y la separación de clases. Incluso la moda impuesta por las monarquías contribuía a la distinción. El tinte púrpura, de complicada extracción artesanal, solía ser más caro que la plata, por lo que se convirtió en símbolo de reyes y emperadores. Durante el reinado de Felipe II, en el siglo XVI, el color negro, con su halo de distinción y elegancia, se impuso en todas las cortes de Europa. Este color, entonces tan difícil de mantener, fue posible gracias al descubrimiento en América del árbol palo de Campeche, de cuya madera se extraía un tinte que permitía fijar la tonalidad oscura en el tejido. Esta moda le produjo grandes ingresos a la Corona española.

A mediados del siglo XX el desarrollo del mercadeo condujo a la transición de una orientación al producto a una orientación a marcas dotadas de valores y significado, lo que permitió a los individuos adoptar formas más detalladas de diferenciarse y posicionarse en la jerarquía social. Ocurrió un cambio de grandes repercusiones: de la abundancia de bienes para mostrar estatus, se pasó a marcas específicas que simbolizan el estatus. La ostentación y lo superfluo se trasladaron a las señales y significados más definidos que pueden transferir las marcas.

El lujo puede ser un concepto absoluto, referido a un estilo de vida idealizado e inaccesible que evoca la vida «cotidiana» de gente «extraordinaria», o puede connotar algún tipo de exceso



FREEPIK

en aras del placer. En general, el lujo ha sido definido y reflejado por la necesidad: los bienes de lujo eran objetos de deseo que excedían las necesidades básicas, lo no necesario.

Considerar algo innecesario o superfluo depende de la época y la cultura, del contexto donde se emite el juicio. Esto hace del lujo un término relativo y dinámico. A pesar de los esfuerzos y los diferentes enfoques, no parece existir un consenso con respecto al lujo o lo lujoso. Es un concepto complejo y dinámico. Lo que se considera lujo hoy puede convertirse en un bien, simplemente, necesario mañana.

Lo cierto es que el gusto por el lujo tiene raíces muy profundas y parece haber consenso acerca de las funciones que ha tenido a lo largo de la historia: deseo de diferenciación, ostentación y, más recientemente, la búsqueda de experiencias únicas y auténticas. También es cierto que considerar lujosa una marca, un bien, un producto o una experiencia depende, en última instancia, de la evaluación que haga cada persona. Algo es de lujo si quien lo experimenta lo percibe de esa manera. El lujo está en el ojo de quien lo observa y en los sentidos de quien lo experimenta. ■

NOTAS

- 1 Michaud, Y. (2015). *El nuevo lujo: experiencias, arrogancia, autenticidad*. Taurus (p. 17).
- 2 Kapferer, J. N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.04.002>
- 3 Waresquiel, E. de (2004). *Talleyrand: Le prince immobile*. France Loisirs.
- 4 Turunen, L. L. M. (2015). *Consumers' experiences of luxury – Interpreting the luxuriousness of a brand*. Acta Wasaensia, 323. Universidad de Vaasa (Finlandia).

Sofía Esqueda H., profesora del IESA.

EL NUEVO LUJO: YA NO ES EL OBJETO, SINO LA EXPERIENCIA

Sofía Esqueda H.

El nuevo lujo es experiencial. Reside más en la experiencia de la «distinción», por el goce y el disfrute de lo único e irrepetible, y se aleja de la posesión como resorte de la motivación al consumo. Sus detonantes son más íntimos y personales. Está asociado a los más jóvenes que prefieren un lujo más discreto, silencioso.

LAS CATEGORÍAS asociadas al lujo «experiencial» crecen gracias a consumidores que valoran experiencias únicas y memorables por encima de los bienes materiales. Viajes, comidas, hoteles lujosos y bienestar ganan terreno frente al lujo «tangible» —arte, mobiliario de diseño e incluso vehículos— que decrece en comparación con el mismo período del año anterior. Así lo indica el informe publicado en junio de 2024 por la empresa de consultoría estratégica Bain & Company (con sede mundial en Boston) y la Fundación Altagamma (Milán).¹

Lujo es degustar una botella de la variedad Syrah de Pago de Cirsus en su bodega después de un paseo entre los viñedos, presenciar las particularidades de una vendimia «hecha a mano» y participar en una cata dirigida para conocer más acerca de las variedades de uvas, el proceso de elaboración y el maridaje perfecto. El Hotel Boutique Pago de Cirsus, ubicado en la localidad de Ablitas (Navarra, España), ofrece el entorno ideal para el diseño de esta experiencia concebida para crear emociones únicas y auténticas asociadas a la cultura del vino y la gastronomía.

El lujo ha estado asociado históricamente a la posesión de bienes o artículos únicos, irrepetibles, de gran valor, especialmente escasos, reservados para «unos cuantos». Este consumo está marcado por la diferenciación a partir de la «posesión», la «ostentación» de ese bien único e irrepetible o al menos muy escaso: «Tengo algo único, que tú no tienes, que además tú sabes que existen pocos y es costoso». La ostentación es el principal disparador que mueve ese consumo. Esto es lo que se ha definido como lujo tradicional.

En los últimos años se ha descrito un resorte más íntimo, más personal, en el consumo de bienes o servicios de lujo: el lujo asociado a experiencias raras, únicas y auténticas. Estas experiencias son una necesidad estratégica para las marcas que buscan relevancia, especialmente entre los más jóvenes «Cada vez hay formas de consumo de lujo que consisten menos en adquirir y apropiarse objetos que en procurarse vivir experiencias», afirma el filósofo francés Yves Michaud. Esto es lo que se denomina «el nuevo lujo».²

Quien recibe una invitación para una expedición a una reserva natural o una playa privada, o quien es invitado a una fiesta exclusiva reservada a unos pocos elegidos, obtiene en sí mismo el factor de la distinción: «Soy suficientemente importante para estar allí».

En 1979 el sociólogo francés Pierre Bourdieu se refirió a la distinción como la principal motivación para el consumo del lujo.³ Esto no quiere decir que no puede haber otro disfrute colateral a estas invitaciones: compartir en las redes sociales (el boca en boca posmoderno) todos los detalles de la experiencia única vivida. Sigue habiendo un disfrute por poder mostrar lo que otros no pueden. Distingue de quienes querían acceder, pero no pudieron estar allí; distingue, además, de quienes leerán el



Guido Reimann / PIXABAY

reportaje de la visita y no pudieron estar incluidos en esas listas exclusivas. Habrá entonces un doble disfrute, pero el principal está relacionado con la experiencia vivida.

Este cambio en la percepción del lujo refleja una transformación del consumidor. Las generaciones más jóvenes, que han vivido inmersas en la era digital, son los principales responsables de este cambio. El lujo es ahora discreto, centrado en la búsqueda de placer personal, de experiencias íntimas, auténticas y significativas que conduzcan a la realización personal; que tienen incluso la sostenibilidad como un atributo innegociable.

La pandemia contribuyó también a profundizar esta nueva noción del lujo. El goce asociado a la posibilidad de encuentros significativos, el placer de viajar, de simplemente estar al aire libre luego del encierro, fomentaron la primacía de las experiencias, que se convierten en un diferenciador relevante, en la experiencia prometida por los objetos más que en los objetos mismos.

La estrategia de la Casa Chanel hace un par de años combina tradición con innovación: invitar a una élite cuidadosamente seleccionada a tomar el té en la Casa de Mademoiselle Coco en la Rue Cambon en París. El objetivo no era vender trajes o fragancias, sino continuar fortaleciendo un aura atemporal con experiencias memorables en torno a la marca. Porque ya no basta con «tener»: ahora «vivir» es la base del lujo. ■

NOTAS

- 1 D'Arpizio, C. y Levato, F. (2024, 18 de junio). *Long live luxury (?)*. Adjusting buoyancy in trouble waters. Altagamma-Bain. Luxury goods worldwide market study. Spring 2024. https://altagamma.it/media/source/240618%20-%20Bain%20-%20Altagamma%20-%20Spring%20Update%20ONSCREEN_1.pdf.
- 2 Michaud, Y. (2015). *El nuevo lujo: experiencias, arrogancia, autenticidad*. Taurus (p. 66).
- 3 Lindell, J. (2024). Pierre Bourdieu (1979) Distinction. En S. Bengtsson, S. Ericson y F. Stjernstedt (eds.), *Classics in media theory* (pp. 242-255). Routledge.

Sofía Esqueda H., profesora del IESA.

EL LUJO PUEDE ESTAR PRESENTE EN DETALLES COTIDIANOS

Sofía Esqueda H.

Para los consumidores de hoy, «mi lujo» se puede encontrar en pequeñas cosas cotidianas y no necesariamente se vincula con productos o marcas de alto precio. Cada persona tiene su propia definición de lujo, que ya no se asocia exclusivamente a la compra de caprichos.

EL LUJO se puede encontrar en las pequeñas cosas cotidianas. Así lo cree el setenta por ciento de los entrevistados en una encuesta realizada por la empresa de investigación de mercados Ipsos Europa. Esto es un cambio fundamental en la percepción del lujo entre los consumidores, según señaló la presidenta de la empresa, Whitney Krause, en una reciente entrevista durante el Festival de Cannes.¹

Lo más revelador de los comentarios de Krause es que para las personas el lujo no necesariamente está vinculado a productos o marcas de alto precio. Este hallazgo representa una transformación significativa en la visión de los consumidores sobre lo que constituye el lujo y refleja la naturaleza subjetiva de este concepto. Los hallazgos del estudio de Ipsos invitan a revisitarse el concepto de lujo para incorporar no solo la posesión, sino también el potencial de las marcas y de las experiencias para convertirse en «el lujo» de cada consumidor.

Definición tradicional de lujo

Para el renombrado experto en marcas Jean-Noël Kapferer, «mi lujo» se refiere a la compra de pequeños bienes (como un labial de una marca de alta gama): un lujo asequible sustituto

de bienes más costosos.² Sin embargo, el concepto que tiene la gente acerca del lujo ha evolucionado: ya no se limita a objetos materiales costosos. El lujo puede estar presente en detalles cotidianos: un baño relajante con velas aromáticas, una comida casera preparada con ingredientes frescos o, simplemente, una tarde de paseo en un parque. «Hasta los hombres más pobres y con menos recursos siempre reservan un lugar para alguna experiencia excepcional que constituye su lujo», afirma el filósofo Yves Michaud.³ Estas pequeñas acciones los conectan con ellos mismos y con el mundo que los rodea.

El lujo ya no es solo un símbolo de estatus asociado a precios elevados. Es una experiencia subjetiva profundamente arraigada en la vida diaria.

Detrás de estas afirmaciones se encuentra la percepción del consumo del lujo como una forma de escapismo que permite a las personas desconectarse de la rutina mientras enriquecen su cotidianidad. Esta nueva visión del lujo enfatiza la experiencia personal sobre la mera posesión.



Guido Reimann / PIXABAY

La experiencia personal del lujo

La noción de «mi lujo» se ha transformado para incluir no solo objetos físicos, sino también momentos y experiencias que aportan bienestar y satisfacción personal. Incluso los consumidores están cada vez más interesados en cómo pueden las marcas contribuir a sus experiencias diarias.⁴ Esto implica un cambio desde un enfoque centrado en productos hacia uno que valora las interacciones y la conexión emocional con lo que se considera lujoso.

Los consumidores contemporáneos buscan significado en sus elecciones de consumo. En lugar de adquirir bienes únicamente por su precio o marca, están más interesados en cómo estos objetos o experiencias enriquecen sus vidas cotidianas. Este enfoque permite que elementos como un café *gourmet* o un paseo tranquilo se conviertan en lujos personales.

La subjetividad del lujo

¿Por qué es importante revisitar el concepto de «mi lujo»? Porque cada persona tiene su propia definición de lujo que ya no se asocia exclusivamente a la compra de caprichos. El lujo es subjetivo y personal; está íntimamente ligado a valores, deseos, poder adquisitivo y expectativas con respecto a las experiencias. Para los consumidores más jóvenes, el lujo no se refiere simplemente a gastar mucho dinero, sino a apreciar cosas simples y cotidianas como oportunidades para vivir experiencias únicas.

Este cambio implica tanto oportunidades como retos para las empresas que desean participar en el sector del lujo. Algunas tácticas que pueden implementar incluyen:

- Ofrecer experiencias personalizadas: ir más allá de los productos y crear experiencias únicas que resuenen con los valores y las aspiraciones de cada cliente.
- Fomentar la conexión emocional: crear marcas con propósito y construir relaciones duraderas con los consumidores.
- Apelar a los sentidos: diseñar productos y experiencias que estimulen todos los sentidos y creen recuerdos duraderos.

- Adaptarse a la diversidad cultural: reconocer que el lujo se experimenta de manera diferente en cada cultura y, en consecuencia, adaptar sus estrategias.

«Mi lujo»: un concepto que se transforma

La transformación del concepto de «mi lujo» refleja un cambio profundo en cómo los consumidores interactúan con las marcas y definen sus experiencias lujosas. Al reconocer que el lujo puede encontrarse en lo cotidiano, se abre un nuevo horizonte para las marcas: deben adaptarse a esta nueva realidad donde la experiencia personal y emocional es clave.

El desafío radica en entender que el lujo ya no es solo un símbolo de estatus asociado a precios elevados. Es una experiencia subjetiva profundamente arraigada en la vida diaria. Este nuevo paradigma invita tanto a consumidores como a marcas a explorar juntos lo que realmente significa vivir el lujo hoy en día.

El reconocimiento de que el lujo está en el ojo de quien lo observa y en los sentidos de quien lo experimenta subraya la importancia de la individualidad en la experiencia del lujo. Cada consumidor tiene su propia narrativa sobre lo que significa el lujo, lo que redefine constantemente este concepto tan dinámico e inclusivo. ■

NOTAS

- 1 Ipsos (15 de agosto de 2024). *Luxury study: How new luxury consumers are expanding and evolving the luxury market* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=nhi-56wXM-A>.
- 2 Kapferer, J. N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453-462.
- 3 Michaud, Y. (2015). *El nuevo lujo: experiencias, arrogancia, autenticidad*. Taurus.
- 4 Bauer, M., Wallpach, S. von y Hemetsberger, A. (2011). My little luxury: A consumer-centered experiential view. *Marketing ZFP - Journal of Research and Management*, 33(1), 57-67. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2011-1-57>.

Sofía Esqueda H., profesora del IESA.

Las empresas que desean participar en el sector del **lujo** pueden ofrecer experiencias personalizadas: ir más allá de los productos y crear **experiencias** únicas que resuenen con los valores y las aspiraciones de cada cliente.

EL FUTURO DEL LUJO ES EXPERIENCIAL, PERSONALIZADO Y CONSCIENTE

Sofía Esqueda H.

El mercado del lujo se encuentra en un proceso de redefinición. La clave para el éxito radica en comprender las nuevas necesidades y expectativas del consumidor, adaptarse a las tendencias emergentes y construir una propuesta de valor sólida y auténtica.

EL LUJO, un sector históricamente asociado a la exclusividad y la artesanía, se encuentra en un punto de inflexión. Así lo refleja el informe *The state of fashion: luxury 2025*, de Imran Amed y Gemma D'Auria, que ofrece una visión del estado actual y futuro de este mercado. El informe, preparado por The Business of Fashion (BoF) (empresa consultora especializada en la industria de la moda) y la empresa global de consultoría empresarial McKinsey & Company, muestra la encrucijada en la que se encuentra el mercado del lujo y sugiere, además, las fortalezas que pudiera aprovechar para navegar el temporal a partir de los aprendizajes de casos exitosos.

Esta encrucijada es la situación crítica más importante que ha vivido la industria del lujo desde la crisis financiera de 2008, como afirmó Bob Safian durante una entrevista con Imran Amed, fundador de BoF (Safian es un experimentado comunicador social, editor, hasta 2018, de la revista *Fast Company* y actual anfitrión de *Rapid Response*, un podcast dedicado a temas de liderazgo). Las generaciones más jóvenes cuestionan el modelo de negocio y la aproximación que la industria del lujo ha tenido tradicionalmente, con incrementos de precios que se han visto fuera de proporción.

El reporte proporciona criterios valiosos para ejecutivos y profesionales que enfrentan un panorama en constante transformación. De particular importancia resulta su contribución a la comprensión del consumidor de lujo y sus implicaciones para el mercado latinoamericano. La era de la simple ostentación ha terminado. El nuevo lujo se define por la experiencia, la personalización y la conciencia.

Adaptarse o perecer: los nuevos mandamientos

El informe revela una desaceleración del crecimiento del sector del lujo, tras un período de expansión sin precedentes posterior a la pandemia. Estos datos coinciden con el informe de 2025 de la empresa consultora Bain & Company, que muestran que esta tendencia ha hecho que la base de clientes de lujo se redujera en aproximadamente cincuenta millones de personas en los últimos dos años.¹ La disminución del apoyo a las marcas de lujo es particularmente aguda en las generaciones más jóvenes.

Factores macroeconómicos como la inflación, la incertidumbre geopolítica y un cambio en las preferencias del consumidor han contribuido a este cambio de ritmo. La dependencia excesiva del mercado chino, que anteriormente impulsaba gran parte del crecimiento del sector, se ha convertido en un factor de riesgo ante la inestabilidad económica y las políticas intermitentes de cero covid. El consumo en Estados Unidos, si bien se mantiene robusto, también muestra signos de moderación.



Sofía Esqueda H., profesora del IESA.

El informe también destaca importantes oportunidades de crecimiento en el mercado estadounidense, que posee una economía relativamente estable y una creciente población con «patrimonio neto ultraalto» (UHNWI, por su sigla en inglés). Estas personas, con, al menos, treinta millones de dólares de patrimonio, se perfilan como el nuevo motor del sector del lujo. Además, mercados emergentes como India, Oriente Medio y el Sudeste Asiático presentan un gran potencial de crecimiento a largo plazo, impulsado por la expansión de la clase media y la creciente afinidad con las marcas de lujo. Entre las categorías de productos, joyería y artículos de cuero se destacan como los más resilientes, impulsados por la demanda de piezas de inversión y la creciente base de clientes aspiracionales.

Las principales empresas, entre las que destacan los grupos LVMH, Richemont, Kering y Hermès —esta última la única *maison* (casa de moda) familiar en este selecto conjunto—, siguen dominando el mercado con la mayor parte del beneficio económico que alcanza el sector. Su tamaño y presencia global les permiten invertir en innovación, mercadeo y expansión, lo que consolida su posición de liderazgo. Sin embargo, el informe advierte de la creciente polarización del mercado: las megamarcas ganan terreno a expensas de las marcas más pequeñas.

El consumidor de lujo: más allá del precio

El consumidor de lujo está ahora más informado, polarizado y enfocado en marcas relevantes, expresa con frecuencia sus opiniones y es menos dependiente, según un estudio patrocinado por Bain y la Fundación Altagamma, con sede en Milán.² El informe de BoF y McKinsey profundiza en el comportamiento del consumidor de lujo y plantea tres ideas fundamentales que redefinen el significado del lujo en la actualidad:

El valor redefinido: la ecuación calidad-precio

Los aumentos de precios, sin el respaldo de innovación y calidad perceptibles, han erosionado la percepción de valor. Los consumidores, incluso los ultrarricos, cuestionan la justificación de precios exorbitantes y buscan mayor transparencia y una propuesta de valor más sólida. El descontento se amplifica en mercados como los Emiratos Árabes Unidos,

donde la sensibilidad al precio es particularmente alta. La percepción de «lujo» ya no se limita al precio, sino que abarca la calidad, la artesanía y la experiencia de compra.³

Experiencias transformadoras: el lujo del tiempo

El tiempo se ha convertido en el lujo supremo. Los consumidores priorizan las experiencias enriquecedoras sobre la posesión de objetos: buscan vivencias personalizadas y exclusivas que les permitan conectar con la marca de una manera más profunda. Este hecho concuerda con lo reportado en el informe de Bain & Company: las experiencias de lujo mantuvieron un crecimiento superior a la media y los consumidores continuaron desplazando su gasto hacia viajes y actividades sociales.⁴ Viajes de lujo, bienestar personalizado y hospitalidad a la medida se posicionan como categorías de alto crecimiento, mientras que las compras de bienes de lujo de uso personal siguen descendiendo. La búsqueda de la exclusividad se manifiesta en la demanda de experiencias del tipo *money-can't-buy*, como acceso VIP a actividades culturales, encuentros privados con diseñadores o viajes a destinos remotos.

Conciencia ética: valores en alza

La sostenibilidad y las prácticas éticas de producción son cada vez más importantes para el consumidor de lujo. Esto, sin duda, viene impulsado por la relevancia que tienen los más jóvenes. Las acusaciones de explotación laboral y prácticas de «apariencia verde» (*greenwashing*) han despertado desconfianza e impulsado la demanda de transparencia y responsabilidad social de las marcas. Los consumidores buscan marcas que compartan sus valores, se comprometan con el medioambiente y promuevan el desarrollo social. Esta tendencia se ve reflejada en la creciente popularidad de marcas que utilizan materiales reciclados, promueven el comercio justo y apoyan iniciativas de conservación ambiental, tales como Stella McCartney (carteras, calzado, accesorios) o Veja, marca francesa de zapatos deportivos, concebida desde sus inicios como una marca minimalista y transparente que se ha convertido en uno de los paradigmas de la sostenibilidad en el sector, al emplear algodón peruano o brasileño y caucho amazónico para las suelas, e invertir parte de sus ventas en la preservación de la selva amazónica.

El tiempo se ha convertido en el lujo supremo. Los consumidores priorizan las experiencias enriquecedoras sobre la posesión de objetos.



Sam Szuchan / UNSPLASH

Tendencias que definen el futuro: un nuevo paradigma del lujo

The state of fashion: luxury 2025 destaca varias tendencias clave, pero tres se perfilan como particularmente transformadoras:

Priorizar las experiencias: auge del «lujo vivencial»

Marcas como los hoteles Marriott International lideran esta tendencia con la expansión de su oferta hacia experiencias de lujo personalizadas, como cruceros de alta gama (Ritz-Carlton Yacht Collection), resorts todo incluido de lujo y *lodges* de safari exclusivos. Esta estrategia se alinea perfectamente con la creciente demanda de experiencias transformadoras por parte del consumidor de lujo. La personalización es clave: ofrecer experiencias a la medida que se adapten a los gustos e intereses individuales de cada cliente.

Excelencia en el detal: la transformación de la tienda física

La experiencia en la tienda física debe ofrecer un valor añadido que justifique la visita. La personalización, la omnicanalidad y la integración de la tecnología son esenciales para crear una experiencia de compra inmersiva y memorable. Es necesario crear un espacio donde el cliente se sienta especial, reciba una atención personalizada y descubra productos y servicios exclusivos. La tecnología puede desempeñar un papel importante para facilitar la personalización, la interacción con la marca y la obtención de información sobre los productos. Con sus probadores inteligentes, la marca Rebecca Minkoff (carteras, ropa, calzado) ofrece una experiencia personalizada: los clientes pueden pedir bebidas o solicitar tallas específicas. Esto ha aumentado significativamente sus ventas y demostrado el impacto de la tecnología en la experiencia del cliente.

Hermès (accesorios de cuero y relojes, entre otros productos) sigue una estrategia única para sus tiendas físicas, con escaparates que combinan arte y cultura. Estos espacios estimulan la creatividad y ofrecen una experiencia visual impactante para los visitantes.

Lujo consciente: la ética como distintivo

La transparencia y la trazabilidad en la cadena de suministro son fundamentales para construir confianza y fidelizar al cliente. Marcas como Stella McCartney y Patagonia (ropa para actividades al aire libre, escalada, pesca o surf) se han destacado por su compromiso con la sostenibilidad y establecido un nuevo estándar para el sector. Para el consumidor de lujo consciente, la ética no es un extra, sino un requisito fundamental. Las marcas deben ir más allá de las declaraciones de intenciones y mostrar su compromiso con la sostenibilidad mediante acciones concretas como la utilización de materiales reciclados, la reducción de emisiones de carbono y el apoyo a iniciativas sociales.

Casos de éxito: instilar la innovación

- Prada: el poder de la cultura. La *maison* Prada, especializada en bolsos, maletas y calzado, bajo el liderazgo de Andrea Guerra, ha mostrado que la creatividad y la conexión con la cultura son claves para el éxito en el mercado de lujo. Su enfoque en la creación de experiencias culturales, como los desfiles de moda que inspiran conversaciones en línea y las activaciones artísticas durante eventos como la feria de arte Art Basel, ha resonado en los consumidores, fortalecido la imagen de marca y atraído a una nueva generación de clientes. La

estrategia de Prada destaca la importancia de ir más allá del producto y ofrecer una experiencia de marca holística y atractiva.

- Piaget: la reinención de la tradición. Piaget (relojes y joyas) ha logrado revitalizar su imagen y atraer a un nuevo público con la reinterpretación de sus piezas icónicas y la apuesta por la *extrelegance*. Su enfoque en la combinación de la artesanía tradicional con la innovación y el diseño contemporáneo ha resonado en los consumidores que buscan piezas únicas y sofisticadas. La estrategia de Piaget muestra que la tradición y la modernidad pueden coexistir para crear una propuesta de valor atractiva y relevante para el consumidor actual.
- Equinox: el bienestar como estilo de vida. La cadena de gimnasios de lujo Equinox ha trascendido el concepto tradicional de gimnasio para convertirse en una marca de estilo de vida de lujo centrada en el bienestar holístico. Su concepto integral del bienestar, que abarca desde *fitness* y nutrición hasta *mindfulness* y recuperación, responde a la creciente demanda de un enfoque holístico de la salud y el bienestar por parte del consumidor de lujo. La estrategia de Equinox muestra que el lujo no se limita a la posesión de objetos, sino que se extiende a la búsqueda de una vida plena y saludable.

Perspectiva latinoamericana: un mercado con enorme potencial

América Latina es una oportunidad significativa para el mercado de lujo. El crecimiento de la clase media alta, la creciente urbanización y la afinidad con las marcas internacionales son factores clave que impulsan la demanda. Países como México, Brasil y Colombia se han consolidado como mercados importantes para el lujo, con un creciente número de consumidores dispuestos a invertir en productos y experiencias de alta gama.

Las marcas que escuchan atentamente a sus clientes, inviertan en innovación, ofrezcan experiencias memorables y se comprometan con la ética y la sostenibilidad serán las que prosperen en este nuevo capítulo del lujo.

También existen desafíos específicos para la región. La inestabilidad económica, la desigualdad social y la informalidad son factores que pueden afectar el crecimiento del mercado de lujo. Además, las preferencias del consumidor latinoamericano tienen particularidades que las marcas deben considerar. Por ejemplo, el estudio sobre el consumidor de lujo latinoamericano de Bain & Company (2023) destaca la importancia de la experiencia de compra personalizada, la confianza en la marca y la conexión emocional como factores clave en la decisión de compra.⁵ Las siguientes recomendaciones estratégicas permitirán navegar el futuro del lujo en Latinoamérica:

- Experiencias inolvidables: conexión con la cultura local. Crear experiencias personalizadas y memorables que conecten emocionalmente con el consumidor es un requisito para el éxito en Latinoamérica. Esto podría incluir colaboraciones con artesanos locales, actividades exclusivas en destinos icónicos de América Latina o ex-

periencias de bienestar personalizadas que incorporen tradiciones locales, como rituales ancestrales o ingredientes autóctonos.

- Detall de vanguardia: omnicanalidad y personalización. Integrar la tecnología para ofrecer una experiencia de compra fluida y personalizada, tanto *online* como en tiendas físicas, es fundamental para atraer al consumidor latinoamericano. La implementación de probadores virtuales, servicios de *personal shopping online*, programas de fidelización personalizados y actividades exclusivas en tiendas físicas permitirán ofrecer una experiencia de compra diferenciada y atractiva.
- Compromiso auténtico: más allá del *greenwashing*. Comunicar el compromiso con la sostenibilidad y las prácticas éticas de manera transparente y auténtica es esencial para inspirar confianza en el consumidor latinoamericano. Las marcas deben ir más allá de las declaraciones de intenciones y mostrar su compromiso con la sostenibilidad mediante acciones concretas, como la utilización de materiales reciclados, la reducción de emisiones de carbono, el apoyo a comunidades locales y la promoción del comercio justo.

El futuro del lujo es experiencial, personalizado y consciente

El mercado de lujo se encuentra en un proceso de redefinición. La clave para el éxito radica en comprender las nuevas necesidades y expectativas del consumidor, adaptarse a las tendencias emergentes y construir una propuesta de valor sólida y auténtica.

En Latinoamérica las marcas que logren conectar con la cultura local, ofrecer experiencias memorables y mostrar un compromiso genuino con la sostenibilidad estarán mejor posicionadas para conquistar este mercado en constante evolución. El lujo no consiste solamente en poseer, sino también en vivir, experimentar y conectar.

The state of fashion: luxury 2025 invita a reflexionar sobre el futuro del sector. La desaceleración actual de este mercado no es un signo de declive, sino una oportunidad para la transformación. Las marcas que escuchan atentamente a sus clientes, inviertan en innovación, ofrezcan experiencias memorables y se comprometan con la ética y la sostenibilidad serán las que prosperen en este nuevo capítulo del lujo. En Latinoamérica, donde el mercado de lujo está en constante crecimiento, la adaptación a estas tendencias será fundamental para el éxito a largo plazo. ■

REFERENCIA

Amed, I. y D'Auria, G. *The state of fashion: luxury 2025*. The Business of Fashion y McKinsey & Company, 2025.
<https://www.businessoffashion.com/reports/state-of-luxury-fashion-industry/>.

NOTAS

- 1 Bain & Company (2025). *Luxury in transition: Securing future growth*. <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/#>.
- 2 D'Arpizio, C. y Levato, F. (2022). *Leap on luxury: Renaissance in uncertainty*. https://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2022/11/Altgamma-Bain-Worldwide-Luxury-Market-Monitor-2022_compressed.pdf.
- 3 BCG y Altgamma (2024). *True-luxury global consumer insights*. <https://web-assets.bcg.com/d9/1b/b9b45ddc4101a87f588f2d6bc0e7/true-luxury-global-consumer-insight-2024-the-study.pdf>.
- 4 Bain & Company (2025).
- 5 Bain & Company (2023, 23 de noviembre). Mercado global de lujo alcanzará los €1.5 billones en 2023. <https://www.bain.com/es/about/media-center/press-releases/south-america/2023/mercado-global-de-lujo-alcanzara-los-1.5-billones-en-2023/>.

Unión Europea, mercados fragmentados

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

Lograr que los mercados de capitales de la Unión Europea sean más profundos e integrados: este es el objetivo de la presidenta Ursula von der Leyen. Así crecería la oferta de títulos financieros que podrían ocupar parte del papel estelar que hoy tienen los instrumentos denominados en dólares.

Tener mercados de capitales profundos e integrados en la Unión Europea, reducir su fragmentación e incrementar la participación de pequeños inversionistas en el financiamiento de las empresas aliviarían los problemas de racionamiento de capital.

Este año la Comisión Europea lanzó la iniciativa «Unión del Ahorro y la Inversión», destinada a movilizar el gran volumen de ahorro de los hogares de la UE y canalizarlo de forma más eficaz hacia inversiones productivas. Las propuestas incluyen simplificar el proceso para titularizar activos, desarrollar un régimen de bancarota común a los 27 países de la UE y centralizar la regulación del sistema financiero, lo que traería consigo la llamada unión bancaria.

La emisión anual de productos titularizados en la UE se situó en un 0,3 por ciento del PIB en 2022, en comparación con el 4 por ciento de Estados Unidos, donde entidades respaldadas por el gobierno, como Fannie Mae y Freddie Mac, empaquetan en productos de inversión miles de millones de dólares en préstamos hipotecarios otorgados por bancos comerciales. Uno de los principales problemas que enfrenta el mercado de capitales europeo es que las empresas no tienen incentivos para inscribir sus acciones en las bolsas nacionales: prefieren el mercado estadounidense, que es mucho más profundo.

Europa tiene un nivel de ahorro alto que no termina de canalizarse hacia las empresas locales con instrumentos



Fabian Kühne / UNSPLASH

de renta fija y variable, debido a la estructura fragmentada de su mercado de capitales, en el que coexiste una serie de bolsas de valores nacionales cada una con sus normas, organismos reguladores y culturas de inversión. No es posible tener un mercado de capitales eficiente con la diversidad de reglas de juego que coexisten en el seno de los 27 países miembros.

La propuesta de desarrollar un mercado de capitales europeo unificado tiene más de una década bajo la consideración de los países miembros de la Unión. Aunque se ha logrado cierta homogenización en la elaboración de prospectos y en la exigencia de requisitos para que las empresas de menor tamaño se inscriban en las bolsas de valores, todavía las empresas dependen del financiamiento bancario. Lo consideran menos engorroso, aunque los bancos no pueden atender la demanda de financiamiento que no calza en los parámetros de crédito convencionales.

Las empresas europeas obtienen solo un tercio de la financiación en los mercados de capitales de la UE, mucho menos que sus homólogas estadounidenses, y los flujos de inversión entre los Estados miembros siguen siendo

desiguales. Los escépticos afirman que, incluso con reformas en áreas específicas, será difícil fomentar una cultura de renta variable al estilo estadounidense, en un continente donde los generosos sistemas de salud y pensiones han eliminado en gran medida el incentivo para que los ciudadanos inviertan en activos de mayor riesgo.

El gobierno chino se preocupa porque los ciudadanos consumen muy por debajo de sus capacidades económicas, debido a que no creen en la capacidad de la red de seguridad social de proveerles salud, educación y retiro. Tratan de cubrir esas necesidades invirtiendo intensamente en inmuebles residenciales e instrumentos de oferta pública de renta fija y variable. Este no es el caso de los europeos, con excepción de Suecia, donde hay una cultura muy enraizada de inversión en los mercados de capitales. El éxito de Suecia pone de manifiesto no solo las posibilidades del continente, sino también el gran camino por recorrer para otros países de la eurozona.

La mayoría de los europeos desconfían de los mercados bursátiles, no saben cómo invertir o temen perder sus ahorros. Como resultado, si bien

Hoy solo el veinte por ciento de las reservas internacionales del mundo están invertidas en euros.

los europeos ahorran el quince por ciento de sus ingresos familiares (más del triple de los estadounidenses), este porcentaje se deposita principalmente en productos de bajo riesgo, como cuentas de ahorro.

Entre 2015 y 2021 los hogares de la UE mantenían el 32 por ciento de sus activos financieros en efectivo y depósitos, en comparación con apenas el 13 por ciento de los hogares estadounidenses, que invierten casi la mitad de su patrimonio financiero en acciones y fondos de inversión. Algunos especialistas sostienen que las reformas de los mercados de capitales europeos tienen mayor chance de prosperar en la actualidad, porque el mundo político comienza a reconocer el daño que la fragmentación de los mercados ha causado al crecimiento económico de la eurozona.

La presidenta del Banco Central Europeo, Christine Lagarde, calcula que hay flujos de capitales anuales de 300.000 millones de euros desde la UE hacia Estados Unidos. Mario Draghi, expresidente del BCE y primer ministro italiano, mencionaba en un informe publicado a finales de 2024 que las necesidades anuales de inversión de la UE están en el orden de los 800.000 millones de euros, de los cuales solo una parte estaría cubierta por el erario público.

Francia es uno de los abanderados de la estandarización de las regulaciones financieras y ha encabezado un movimiento para exigir la reforma de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (AEVM). Propone que se le otorguen poderes de supervisión directa sobre las grandes entidades transfronterizas y las principales plataformas de negociación, de forma similar a la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC).

De ocurrir la reforma de los mercados de capitales europeos no solamente se resolverían problemas tan importantes como el financiamiento de las innovaciones producidas en la región. También, al profundizarse estos mercados, crecería la oferta de títulos financieros de renta fija y variable que podría ocupar parte del papel estelar que hoy tienen los instrumentos denominados en dólares en las carteras de inversionistas institucionales, entre los que destacan los bancos centrales.

Hoy solo el veinte por ciento de las reservas internacionales del mundo están invertidas en euros. El espacio de crecimiento puede ser enorme, si se elimina el problema de la fragmentación de sus mercados de capitales. 

La globalización no ha muerto

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

¿Está retrocediendo la globalización? Hasta ahora, los datos no lo muestran. La distribución de la inversión en las principales regiones económicas del mundo se ha mantenido estable y las empresas estadounidenses no han reducido sus actividades globales; de hecho, su inversión agregada en China aumentó durante la guerra comercial del primer gobierno de Trump.

Se ha vendido la idea de que la globalización se ha ido poco a poco desinflando debido al surgimiento de movimientos populistas antiglobalización y al regreso de las rivalidades geopolíticas entre las grandes potencias. Sin embargo, los datos no muestran que la integración económica transfronteriza esté en declive. De hecho, la asignación global de inversiones empresariales en las principales regiones económicas del mundo se ha mantenido estable. Incluso las empresas estadounidenses no han reducido significativamente sus actividades globales; más aún, su inversión agregada en China aumentó durante la guerra comercial del primer gobierno de Trump.

Estas son las conclusiones de un artículo publicado por los investigadores

holandeses Lukas Linsi y Ellie Gristwood que sirve para entender los reacomodos empresariales que ocurren en la cambiante globalización, y que políticos, inversionistas e incluso articulistas que cubren las fuentes económicas no entienden plenamente.¹

Linsi y Gristwood recopilaron datos del periodo 2015-2021 sobre inversiones transfronterizas de países (balanza de pagos) y empresas (subsidiarias y filiales), así como las percepciones de directivos de empresas (encuestas sectoriales) con particular atención a la evolución de las inversiones de empresas estadounidenses en China, quizá el caso más probable de desglobalización.

Los resultados arrojan dudas sobre las narrativas predominantes acerca del estado de la economía global. Si bien es posible que estén en marcha transformaciones geoeconómicas en las infraestructuras económicas mundiales, se entienden mejor como nuevas formas de internacionalización que como el fin de la globalización.

Linsi y Gristwood sostienen que hay cuatro posibles razones, no excluyentes entre sí, que explican la resiliencia de las inversiones estadounidenses en China, a pesar de las presiones políticas para abandonarlas:

1. Es posible que los líderes empresariales estén ignorando estas presiones. Las empresas occidentales podrían estar priorizando, de manera ingenua, el crecimiento de las ganancias y la rentabilidad para los accionistas, sin considerar los riesgos geopolíticos que se acumulan en sus balances. Las empresas se centran en la rentabilidad y si resulta atractivo, en términos financieros, invertir en la economía de potencias rivales lo harán, independientemente de la



Fabian Kühne / UNSPLASH

- estrategia geoeconómica del gobierno de su país de origen. Esta es la que los autores llaman «la hipótesis de la ingenuidad geopolítica».
2. Aun si las empresas quisieran desinvertir en China, en la práctica es muy difícil. Es posible encontrar mano de obra barata en muchos países, pero el avanzado ecosistema de proveedores de China, así como su creciente mercado de consumo, no tiene parangón con ningún otro país. Esta es la que llaman la hipótesis TINA («no hay alternativa», por su sigla en inglés).
 3. Puede que haya un desfase temporal. Quizás las empresas estadounidenses estén respondiendo a las exigencias políticas de retirarse de China y hayan comenzado a desinvertir, pero desmantelar las operaciones existentes lleva tiempo. Por lo tanto, si las empresas estadounidenses están abandonando China eso aún no se refleja en los datos.
 4. Es posible que las empresas estadounidenses estén considerando las tensiones geopolíticas, pero adoptan respuestas más complejas que salir de China. En lugar de reducir sus operaciones en China podrían estar aislándolas (lo que algunos analistas denominan la estrategia «China para China»). También podrían mantener sus operaciones en China, pero simultáneamente duplicarlas en otros países para fortalecer sus cadenas de suministro (lo que a veces se denomina la estrategia «China más uno»).

Los modos de respuestas dominantes pueden diferir, tanto entre empresas como dentro de ellas. Es probable que las cuatro hipótesis se superpongan en ocasiones. También puede haber conflicto político dentro de las empresas sobre la mejor manera de responder a la incertidumbre geopolítica.

Linsi y Gristwood cuestionan la narrativa vigente sobre el proceso de desglobalización. Este es un hecho relevante porque cuando las percepciones y la realidad no convergen hay espacio para desarrollar una agenda de investigación que ilumine las distintas aristas de la inversión extranjera directa y su impacto en el nuevo orden económico mundial. ■

NOTA

- 1 Linsi, L. y Gristwood, E. (2024). «The myth of deglobalization: multinational corporations in an era of growing geopolitical rivalries». *Politics and Governance*, 12 (8092). <https://doi.org/10.17645/pag.8092>.

Jenga: el juego de las reservas internacionales chinas

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

En el juego geopolítico actual, Estados Unidos ha utilizado el dólar para imponer vetos a quienes le adversen. China se ha visto obligada a jugar Jenga: recomponer sus reservas internacionales para balancear seguridad, rentabilidad y liquidez de sus títulos financieros y reducir su exposición a Estados Unidos.

Cuando se piensa en la recomposición de las reservas internacionales de China, inmediatamente viene a la cabeza el juego de mesa Jenga, que consiste en apilar bloques de madera para construir una torre y luego, por turnos, retirar bloques sin que la torre se derrumbe. El objetivo es ser el último en retirar un bloque sin que la torre se caiga.

En el juego geopolítico actual, Estados Unidos ha utilizado el papel del dólar como moneda refugio para imponer vetos a quienes le adversen política y comercialmente. China se ha visto obligada a mitigar su vulnerabilidad reduciendo su exposición a la divisa estadounidense.

Para China, recomponer sus reservas internacionales es jugar Jenga. El papel de jugador aventajado se le asigna a la Oficina Estatal de Administración de

Divisas (SAFE, por sus siglas en inglés). Este organismo tiene entre sus funciones evaluar los instrumentos financieros en los que se pueden invertir las reservas internacionales de China.

Los bonos del gobierno estadounidense han constituido por años la base de los 3,2 billones de dólares en reservas internacionales de China. Hasta la fecha no ha habido indicios públicos de un cambio de estrategia, a pesar de la imposición de aranceles y otras fluctuaciones de la política estadounidense. De hecho, según voceros del Banco Popular de China, «el impacto de las fluctuaciones de cualquier mercado o activo sobre las reservas de divisas de China es generalmente limitado»¹.

A raíz de la guerra arancelaria desatada por el gobierno de Trump a partir de abril de 2025, se ha ido formando una matriz de opinión que cuestiona la pertinencia de que el gobierno chino siga manteniendo una buena parte de sus reservas internacionales en instrumentos financieros denominados en dólares. La gran pregunta que flota en el ambiente es si China pudiera vender masivamente su inventario de papeles del Tesoro y vengarse así de las agresiones del gobierno estadounidense.

Funcionarios con conocimiento del funcionamiento de la SAFE señalan que el organismo no considera una opción sensata la eliminación masiva de activos denominados en dólares. Preferiría una transición gradual de los bonos del Tesoro a otros activos de corto plazo y al oro, movimientos que tardarán años. La SAFE debe lograr un equilibrio entre la liquidez de los activos, su seguridad y algún grado de rentabilidad que compense, al menos parcialmente, el impacto negativo de la inflación en las reservas internacionales.

Existen temores por algunas ideas promovidas por asesores muy radicales del presidente Trump. Proponen devaluar el dólar para hacer más competitivas las exportaciones estadounidenses

Desdolarizar la economía china es una quimera, porque no existen mercados alternativos lo suficientemente profundos para recibir el volumen de recursos que el gigante asiático maneja.



Valery Fedotov / UNSPLASH

u obligar a los países tenedores de bonos del Tesoro a cambiarlos por bonos cero cupón a cien años para conseguir aranceles comerciales más flexibles dentro de un hipotético «Acuerdo de Mar-a-Lago» similar al Acuerdo del Plaza de 1985.

Las reservas de China denominadas en dólares alcanzaron un máximo de casi cuatro billones de dólares en 2014 y se han mantenido por encima de los tres billones desde 2016. La SAFE comenzó a cambiar la composición de su cartera denominada en dólares en 2017 y el ritmo se aceleró tras la invasión a gran escala de Ucrania por Rusia en 2022.

Los activos en dólares representaron el sesenta por ciento de sus reservas totales entre 2014 y 2018. El cruce de cifras con las de Estados Unidos sugiere que la mayor parte de esos activos estaban en bonos del Tesoro.

La baja rentabilidad de estos bonos en un contexto de alta inflación deteriora su poder adquisitivo, por lo que parte de estas reservas deberían reorientarse a opciones financieras que ofrezcan mayores rendimientos. A esto se suma el temor a una posible expropiación de sus reservas internacionales.

Entre enero de 2022 y diciembre de 2024 China redujo sus tenencias oficiales de bonos del Tesoro en más del 27 por ciento, hasta alcanzar 759.000 millones de dólares, según

datos del Departamento del Tesoro de Estados Unidos. Esta reducción supera con creces la del 17 por ciento registrada entre 2015 y 2022.

En los últimos años parte del inventario de bonos del Tesoro ha sido sustituido por los llamados «bonos de agencia», emitidos por organismos cuasigubernamentales como Fannie Mae. Estos ofrecen calificaciones crediticias similares a los bonos del Tesoro, pero con rendimientos ligeramente superiores.

Entre 2018 y principios de 2020 las tenencias chinas de bonos de agencia estadounidenses aumentaron un 60 por ciento, hasta alcanzar 261.000 millones de dólares. La SAFE también incursionó en el mercado de capital privado a través de Rosewood Investment Corp, su división de inversión, que ha comprado acciones de empresas que aún no cotizan en bolsa, bienes inmuebles comerciales e infraestructura, que incluye centros de almacenamiento de datos. Con estas inversiones pretende mejorar la rentabilidad de las reservas.

La SAFE también ha acortado la duración de sus inversiones en Estados Unidos; para ello se ha apoyado en bancos de inversión no estadounidenses, siempre con la idea de hacer más difícil cualquier bloqueo de sus activos financieros. En general, la SAFE tiene que balancear seguridad, rentabilidad y liquidez de sus títulos financieros,

mientras reduce su exposición general a Estados Unidos.

China debe lograr estos objetivos con la minuciosidad de quien juega Jenga, porque cualquier paso en falso obligaría a la Reserva Federal a crear programas sobre la marcha para dar liquidez y estabilidad al mercado de secundario de bonos del Tesoro. Afortunadamente, los estadounidenses han desarrollado herramientas para estabilizar los precios y reducir los rendimientos cuando se presentan eventos de iliquidez inesperados.

Desdolarizar la economía china es una quimera, porque no existen mercados alternativos suficientemente profundos para recibir el volumen de recursos que el gigante asiático maneja. Si la Unión Europea logra integrar financieramente a sus países miembros y se ocupa de desarrollar un único mercado de deuda soberana, la oferta de títulos denominados en euros aumentaría considerablemente y el juego geopolítico entraría en una siguiente fase sobre la que todavía es poco lo que puede decirse. ■

NOTA

- 1 Leng, C., Sun, Y. y Leahy, J. (2023, 2 de mayo). How China is quietly diversifying from US Treasuries. Financial Times. <https://www.ft.com/content/fdad7e0b-aa23-4b7b-8f1a-fc1d48468631>.

El consumo de los ricos

Carlos Jaramillo

Vicepresidente ejecutivo del IESA

La caída del índice de confianza del consumidor en Estados Unidos a lo más bajo en los últimos doce años ha sido recibida con preocupación por los mercados financieros; aunque, históricamente, las caídas de la bolsa no han causado retrocesos en el gasto de los consumidores con mayores ingresos.

La importancia del consumo de las personas para el buen desenvolvimiento de la economía suele ser objeto de análisis. No es de extrañar, entonces, que la caída, el pasado mes de marzo, del índice de confianza del consumidor en Estados Unidos a lo más bajo en los últimos doce años haya sido recibida con preocupación por los mercados financieros. El índice de confianza del consumidor lo mide el Conference Board, una organización sin fines de lucro que realiza investigaciones económicas.

Este índice —basado en las perspectivas a corto plazo de los consumidores sobre los ingresos, los negocios y las condiciones del mercado laboral— bajó 9,6 puntos, para ubicarse en 65,2, muy por debajo del umbral de 80 que suele indicar una recesión inminente. Marzo de 2025 fue el cuarto mes consecutivo en el que el índice mostró una tendencia a la baja.

Por supuesto que existen consumidores de consumidores y, entre ellos, en el caso de los estadounidenses, el diez por ciento de los que cuentan con más ingresos representa casi la mitad del gasto total de consumo. Según una encuesta reciente de la Reserva Federal, este grupo controla el 87 por ciento de la propiedad accionaria en manos de los hogares.

La concentración de la riqueza en manos del uno por ciento de los más ricos se duplicó desde la pandemia de 2020 y alcanzó 18 billones de dólares a finales de 2024, debido principalmente al alza del mercado accionario estadounidense y al alza del precio de los inmuebles residenciales en este periodo. De igual manera,



andreas160578 / PIXABAY

el valor de la cartera de acciones del siguiente 19 por ciento de los adinerados se duplicó con creces de 10,4 billones a 22,5 billones de dólares durante el mismo periodo.

El crecimiento de la riqueza no debe ser visto solo en términos nominales, sino también en términos reales; es decir, descontando la inflación. El S&P 500 ha subido un 5,7 por ciento en términos reales entre marzo de 2024 y marzo de 2025 debido a ganancias nominales del 8,5 por ciento menos una inflación del 2,8 por ciento. Estas cifras llevan a los economistas a suponer que la forma de pensar y sentir de los ricos tiene un impacto enormemente desproporcionado en la economía estadounidense.

Al poner la lupa sobre un sector específico dentro del grupo de los ricos, se descubre que la influencia del sector financiero en la economía real nunca ha sido mayor. La valoración agregada del mercado bursátil casi duplicó el producto interno bruto anual de Estados Unidos y, dada la concentración de su riqueza en títulos accionarios, una corrección bursátil castigaría duramente el consumo y la salud financiera de este sector se volvería una carga para la economía. Al menos, esto es lo que suponen muchos actores del mercado financiero.

Una visión compartida por muchos individuos es que, si el alza del valor de los activos durante la pandemia impulsó el auge del consumo, ¿no podría entonces, con el fin de la pandemia, una caída del mercado bursátil ocasionar una contracción del consumo de los más ricos que afecte a todo el sistema? Las señales a corto plazo no son concluyentes.

Por un lado, otra encuesta de confianza del consumidor, la de la Universidad de Michigan, mostró que la

confianza se está desplomando más rápidamente en el tercio superior de los participantes que en otros grupos. Por otro lado, aunque la corrección bursátil del último mes afectó gravemente las cuentas de corretaje de los más adinerados, solo destruyó una porción comparativamente pequeña de sus activos totales: el 2,4 por ciento para el 10 por ciento más rico y el 3 por ciento para el 0,1 por ciento más rico (después de varios años de importantes alzas en los mercados de acciones e inmobiliarios).

Pantheon Macroeconomics, una empresa proveedora de servicios de análisis macroeconómicos para la industria de la inversión, sostiene que, históricamente, las caídas de la bolsa no siempre han causado retrocesos en el gasto de los consumidores con mayores ingresos. Por ejemplo, el 20 por ciento de los hogares con mayores ingresos siguió aumentando su gasto en 2001 y 2002, a pesar de las caídas del S&P 500 del 12 y el 22 por ciento, respectivamente. Similar patrón ocurrió en el año 2022, cuando el mercado bursátil cayó un 18 por ciento.

Los hogares más ricos tienen también menor elasticidad precio de la demanda (es decir, su demanda varía poco ante el cambio de los precios) y podrían ignorar la inflación derivada de los aranceles de Trump, como lo hicieron durante el repunte inflacionario de 2022. Un retroceso del gasto de los consumidores ricos sería muy preocupante para la economía. Esto podría suceder si el mercado sufre otra caída importante. Pero, por ahora, los ricos parecen dispuestos a seguir gastando. Todo esto hace que la economía dependa aún más de los inversionistas adinerados. ■

El nuevo reto empresarial: estimular una productiva coexistencia generacional

Érika Hidalgo López
Periodista

Diferentes generaciones pueden agregar valor a las empresas mediante un intercambio fluido basado en la humildad y el respeto, en el que la experiencia y la innovación construyan modelos de negocios exitosos.

Las empresas necesitan un capital humano diverso, capacitado y con las competencias adecuadas. Estos requisitos pueden estar presentes en jóvenes con buena formación, capaces

de adaptarse a las nuevas tendencias y con ambición de ascender, así como en personas adultas cuya experiencia, capacidad de análisis y sólida formación les permiten enfrentar las complejidades del actual entorno de negocios.

Rubén Vera, vicepresidente de Productos y Soluciones Innovadoras de Bancaribe, señala que en esta institución —en pleno proceso de transformación digital— coexisten cinco generaciones y su estrategia es convertir este factor en una fortaleza. Para ello ha diseñado prácticas de integración de equipos en las que converjan esas experiencias diversas y conocimientos específicos para apuntalar los objetivos del banco. Para Vera, la idea es promover un enfoque inclusivo de la diversidad de pensamiento y conocimiento, pues de todo ese capital humano de distintas generaciones pueden salir soluciones innovadoras interesantes, sostenibles y sólidas para sus clientes.

El tema de la relación intergeneracional en las empresas fue tratado en un foro de la serie #ConectandoExperiencias, organizado por la plataforma #IESAAlumni del IESA, denominado «Generaciones que conectan, negocio y liderazgo que crecen».

Evelyn Carreño, egresada del IESA, emprendedora venezolana radicada en Aruba, creó la plataforma digital Capital Humano en Positivo, cuyo objetivo es vincular talentos debidamente evaluados con iniciativas de negocio activas en América Latina por medio del uso de herramientas basadas en inteligencia artificial. Esta plataforma, surgida durante la pandemia de la covid-19, abre posibilidades al talento de nuevas generaciones para que consigan empleos adaptados no solo a su formación y experiencia, sino también a sus expectativas de crecimiento personal.

«Entre los datos que recabamos no pedimos información sobre edad ni género —explica Carreño—. Nos concentramos en las competencias, conocimientos y habilidades de las personas. Preguntamos a las empresas cuál es ese elemento diferenciador para decidir un ingreso, si tienen dos candidatos con las mismas competencias y habilidades. Todas dijeron que valoran la actitud, lo que se traduce en velocidad para aprender, mentalidad de crecimiento y capacidad para colaborar e integrarse».

Para esta emprendedora, la forma de influir y liderar no tiene que ver con



Mohamed Hassan / PIXABAY

una generación determinada, sino con competencias. «Buscamos personas que influyan positivamente en los equipos de trabajo, que estén muy enfocadas y entiendan que el cambio forma parte de la vida».

La experiencia de FarmaGo

Joaquín Lascurain forma parte del equipo gerencial de FarmaGo, una red de farmacias cuya oferta se basa en una amplia gama de productos convenientemente distribuidos, con buenos precios y atención eficiente. La duración del proceso de venta es un elemento clave en la propuesta de valor diferenciadora de la empresa.

La familia Lascurain ingresó a la cadena como una empresa en marcha y, por lo tanto, tuvo que involucrar a un equipo ya constituido en una nueva idea de negocio. Joaquín reconoce que el proceso no fue fácil, porque la organización funcionaba adecuadamente, por lo que hubo resistencias.

Lascurain asegura que han logrado un crecimiento casi de ciento por ciento desde que asumió la administración de la red. Sin embargo, cuando llegó solo quería entender la parte operativa y darle fuerza. Pero surgieron grandes barreras generacionales que se debían a que la empresa tenía veinte años de fundada y funcionaba como «un reloj suizo», recuerda.

Para Lascurain «si partes de la idea de que lo que tienes está perfecto, las posibilidades de fracasar son enormes y las nuevas generaciones vienen a revolucionar un poco los esquemas. Definitivamente, las ideas de las generaciones que tienen más recorrido son enciclopedias para nosotros y tenemos que rescatarlas. Pero no entender que las generaciones que vienen con empuje tienen que ser escuchadas y no darles espacio pueden ser errores garrafales en las empresas».

FarmaGo tiene como proyecto estratégico llegar a entre ochenta y cien locales en tres años, como parte de una estrategia de crecimiento basada en tecnología y calidad de servicio.

La función de mentoría

Una de las ventajas que tiene la coexistencia de diversas generaciones en una empresa es la posibilidad de promover orgánicamente la práctica de la mentoría como un mecanismo de intercambio y transmisión de experiencia útil. Este proceso no va necesariamente en una sola vía: los más jóvenes también pueden enseñar, sobre todo en materia de tecnología y nuevos sistemas organizacionales.

Fernando Amaral García es un experimentado inversionista y empresario que también es socio de FarmaGo, pero participa en otras empresas. Al referirse a la mentoría señala que es necesario hacerla sobre lo que se conoce, porque si se quiere entrar en otras áreas es preciso aprender y escuchar «humildemente» a las personas que saben.

Amaral pone el ejemplo de la tecnología. Actualmente se imponen la inteligencia artificial y los modelos avanzados de gestión, y alguien que pretende ser mentor tiene que aprender estos temas, «especialmente si uno se formó en una época cuando ni siquiera existía el teléfono celular».

La mentoría funciona cuando su objetivo es transmitir experiencias útiles a nuevas generaciones, pero esas experiencias deben adaptarse a las necesidades de quienes reciben la asesoría. Además, la mentoría es esencial como un método de integración de diversas generaciones.

Sobre este tema Evelyn Carreño argumenta: «Hay empresas para las que una persona de 35 años ya no es elegible y yo digo que la experiencia es un aporte vital, no solo un valor añadido si el candidato tiene las habilidades y capacidades para el cargo, porque hay jóvenes que no tienen nada que agregar; pero eso depende de cada caso. Por ejemplo, la entrevistadora que me acompaña tiene 25 años y lo que veo en ella es potencial. El elemento medular no es edad ni género, sino capacidades, habilidades y alineación».

Humildad: un valor clave

Con su larga experiencia como gerente e inversionista, Fernando Amaral pone el foco en una actitud clave: la humildad. La considera un elemento determinante en la relación entre diferentes generaciones en el contexto de negocios. Es necesario que los más jóvenes sean humildes para aprender de la experiencia y valorar su importancia, y que los mayores también lo sean para aprender de la innovación y las nuevas capacidades y herramientas que manejan los más jóvenes.

En Bancaribe, precisa Rubén Vera, esta es la base del modelo de integración del equipo en una institución donde la innovación ha pasado a ser la base del proceso de cambio. El intercambio intergeneracional —sostiene— debe producirse en un ambiente de respeto y armonía.

La organización familiar

Los hermanos Lascurain dirigen un conglomerado familiar que incluye a varias empresas además de FarmaGo. Joaquín resaltó la estructura y la cultura familiar. «Mi papá es un factor clave, porque nos enseñó a trabajar unidos como equipo. Somos cinco hermanos y si uno no está bien, entonces la sociedad no puede funcionar».

Para Joaquín lo importante ha sido entender, entre hermanos, las capacidades de cada uno y sus cualidades —para qué es bueno cada uno— porque las diferencias profesionales entre ellos son radicales. Lo fundamental es que han sabido separar el ego de la parte profesional al momento de asignar los puestos gerenciales. Hoy cada uno tiene una muy buena posición en lo que hace y sabe hacer.

Lascurain enfatizó: «Nosotros no tenemos la soledad del líder, sino que hemos construido un equipo en la familia que es muy sólido. La idea es que los hermanos operen donde tienen las capacidades para contribuir más efectivamente al logro de los objetivos de negocios».

El gran reto

Las diferencias generacionales son normales y las gerencias empresariales deben tener la capacidad de capitalizar las ventajas de la presencia de diferentes edades en sus equipos, algo que requiere organización y método. Estos procesos de intercambio deben estimularse, pero claramente encauzados para que el negocio logre las ventajas que se derivan de la experiencia con sólida formación junto con la juventud innovadora. ■

Del capital humano de distintas generaciones pueden salir soluciones innovadoras interesantes, sostenibles y sólidas para los clientes.

Andrea Galarraga (Venemergencia): «La sostenibilidad y el mercadeo buscan lo mismo en distintos lugares»

Ricardo Vallenilla
Profesor del IESA

La sostenibilidad va más allá de lo ecológico e incluye todos los ámbitos de la responsabilidad social empresarial. La relación entre sostenibilidad y mercadeo es intrínseca a la idea del negocio: el consumidor es el verdadero motor de los objetivos de sostenibilidad.

La responsabilidad social empresarial ha asumido muchos nombres y significados. En efecto, desde los años cincuenta, con el libro de Howard Bowen *Las responsabilidades sociales del empresario*, el concepto ha transitado desde la filantropía hasta los principios de ambiente, sociedad y gobierno empresarial (ESG, por las siglas en inglés).

La responsabilidad social empresarial se ha transformado en una estrategia de sostenibilidad. El «ambiente» de los principios ESG se refiere a las estrategias para que la empresa no cause daños a la naturaleza o, al menos, los minimice. Reducir emisiones y contaminación, practicar la economía circular, gestionar de forma sostenible el agua, la energía y otros recursos, y proteger la biodiversidad son ejemplos de las acciones que una organización puede poner en práctica para proteger el ambiente.

La empresa debe también promover la mejora del entorno social. Hay

una buena cantidad de acciones que se pueden poner en práctica, como fomentar la igualdad, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, garantizar condiciones de trabajo justas y seguras, invertir en formación y desarrollo de empleados, participar en proyectos comunitarios y asegurar relaciones éticas en la cadena de valor.

La G de gobernanza o gobierno empresarial sugiere que la empresa fomente la diversidad y la inclusión también en su junta directiva. Para ello puede adoptar códigos de ética, prácticas de transparencia financiera y fiscal, auditorías independientes y canales de denuncia seguros para la participación de los empleados.

El concepto de sostenibilidad ha evolucionado mucho a lo largo del tiempo. ¿Cómo puede el mercadeo contribuir al logro de los objetivos de sostenibilidad? Una conversación con Andrea Galarraga, gerente de Sostenibilidad de la empresa de servicios médicos Venemergencia, realizada en el marco de la serie de entrevistas «Coffee break con expertos», ofreció la oportunidad de reflexionar sobre el tema.

Ricardo Vallenilla: ¿Cuál es la relación de la sostenibilidad con el mercadeo?

Andrea Galarraga: Creo que son dos conceptos que buscan lo mismo en distintos lugares. El mercadeo, entendido como la disciplina que estudia la búsqueda de soluciones o la creación de productos para satisfacer necesidades, hace lo mismo que la sostenibilidad. La sostenibilidad, como el mercadeo, busca maximizar la generación de valor a partir del entendimiento del mapa de actores o de los grupos de intereses con los que las empresas interactúan.

Esto es válido para cualquier empresa y en cualquier ámbito de actuación. Por ejemplo, ¿cómo hay sostenibilidad en la relación con los trabajadores? No solo con el respeto a la equidad o la diversidad, sino que se puede ir más allá. ¿Qué podemos hacer para que los trabajadores se sientan

parte de lo que hacemos en la compañía? Lo más evidente son actividades como el voluntariado con las comunidades cercanas. Digo lo más evidente porque es lo que desde los años cincuenta se conoce como responsabilidad social.

Cuando la gente piensa en sostenibilidad los más jóvenes piensan en cambio climático y los más viejos pensamos en temas sociales. Pero resulta que hoy tenemos conceptos más robustos en el mundo empresarial, como la tríada ambiente, sociedad y gobierno corporativo, los principios ESG.

Para terminar de amarrar la conexión con el mercadeo: los objetivos de sostenibilidad ya no son solo un mandato de la ONU. Hoy vemos que las generaciones más jóvenes demandan que las organizaciones y sus productos actúen de manera «verde», limpia, y que haya igualdad, por ejemplo, en los temas de orientación de género y que haya igualdad entre los consumidores. Es decir, alcanzar los objetivos de sostenibilidad ya no es solo un mandato de las organizaciones o los multilaterales, sino que es una demanda del consumidor.

Totalmente. El consumidor es el que perfila, con sus demandas, la sostenibilidad de una empresa. El poder de compra de un consumidor define si una empresa es más o menos exitosa. A la empresa le interesa que el consumidor sepa que, por ejemplo, sus políticas y sus prácticas son ambientalmente amigables o que en sus operaciones la inclusión está de primero, porque esos son temas muy importantes para las nuevas generaciones e influyen en sus decisiones de compra. Entonces, no solamente debemos tener en cuenta la comparación estructural del producto, sino también su impacto en la sostenibilidad. El asunto no es solo que las compañías entiendan qué producto quiere la gente, sino cómo quiere que se haga ese producto y cómo quiere que llegue a sus manos.

«Si una empresa es sostenible implica que va a durar mucho más y tiene buenas relaciones con sus consumidores y sus usuarios».



Andrea Galarraga / FOTOGRAFÍA: IESA

Hemos hablado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, promovidos por la ONU y firmados por muchos países. Adicionalmente, está la otra escala que acabas de mencionar: las metas ESG; es decir, ambiente, sociedad y gobierno empresarial, que se parecen a los ODS. Estas metas se están fijando en todo el mundo de manera progresiva, incluso en el IESA y en nuestros programas. Cada vez más nuestros acreditadores piden que los programas cubran transversalmente los temas de ESG. Esto es algo que no podemos evitar, aunque se pueda pensar que Venezuela tiene problemas más urgentes.

Sí. De hecho, mi tesis en el IESA fue un estudio sobre cuánto impactaban los asuntos de sostenibilidad en la decisión de compra del consumidor. No importa que estemos en Venezuela; la sostenibilidad sí impacta y, además, creo que es importantísimo que una institución como el IESA, que tiene rango de institución de carácter internacional, adopte los principios ESG. Estas metas indican que estamos haciendo lo que tenemos que hacer, y ya no se trata ni siquiera de una decisión

accesoria, sino que es un mecanismo que está intrínsecamente ligado con la organización.

La adaptación a los principios ESG se ha hecho empíricamente. No es porque ahora tengan un nombre se están empezando a aplicar. La gerencia responsable, por ejemplo, es una forma de aplicar la sostenibilidad y es un fenómeno que ya estaba ocurriendo al que los académicos le dieron nombre. Creo que si hay un avance importante en este sentido y es muy valioso que en la formación de los profesionales que pasan por el IESA estén esos temas transversales.

Aquí hay otro mensaje importante sobre sostenibilidad, y tomaré como referencia ese viejo refrán de que «el crimen no paga». Aquí tenemos que decir: «la sostenibilidad sí paga». Primero, porque la premia el consumidor y, en segundo lugar, porque ahora se evalúa en qué medida una empresa alcanza esos objetivos y esas metas. Hay una «rentabilidad de la sostenibilidad»; es decir, se evalúa si una empresa cumple los objetivos que han trazado la ONU y otras organizaciones. Además, un criterio de las licitaciones internacionales es

la carta de auditoría de sostenibilidad. Así como hay auditorías contables, hay auditorías que certifican que la empresa tiene prácticas sostenibles.

Y no te tienes que ir del país para estar obligado a probar que tus prácticas son sostenibles. Si trabajas aquí en una transnacional, también lo debes hacer.

Y si eres proveedor de una transnacional también.

Otro tema importante es que los inversionistas tratan de poner su dinero en empresas que tienen prácticas sostenibles, porque si una empresa es sostenible implica que va a durar mucho más y tiene buenas relaciones con sus consumidores y sus usuarios. Entonces, la sostenibilidad no tiene nada de nuevo y no tiene que sorprendernos, porque mientras mejores prácticas tengas, tendrás mejores formas de trabajar. Sí, a veces cuesta más. Por ejemplo, ser sostenible es atarse a políticas o prácticas que no se tenían en el pasado, y eso implica que toda la organización tenga que adaptarse. Lo importante es que la sostenibilidad da frutos. Eso está comprobado. 

Nota: la entrevista original fue editada para hacerla más clara y concisa.

LA SOCIEDAD RED: PROMESAS Y DESAFÍOS

Entender la revolución digital exige mirar más allá de la infraestructura. La cultura que rodea a internet se cimienta en cuatro pilares: meritocracia tecnocientífica, cultura hacker, comunidades virtuales y emprendimiento digital. El futuro pertenece a las organizaciones capaces de integrarse a ecosistemas inteligentes, operar en red y promover la transparencia, la autonomía y la colaboración.

Olga Bravo

EL GRAN CAMBIO del siglo XXI no es tecnológico, sino cultural y organizacional. Es un desplazamiento de jerarquías verticales a redes colaborativas, que Manuel Castells llama «sociedad red».¹ En este entorno, las empresas que deseen sobrevivir y prosperar necesitan abandonar viejos modelos de control y adoptar la flexibilidad, la cooperación y la innovación continua.

La empresa Haier, por ejemplo, ha sustituido la estructura piramidal por pequeños equipos autónomos organizados como nodos de una red, cada uno con poder de decisión y orientación directa al cliente. Muchas empresas están luchando por incorporar inteligencia artificial, pues juzgan que, de no hacerlo, quedarán fuera del juego. Posiblemente sea cierto. Sin embargo, para sacarle provecho a la inteligencia artificial, primero es necesario comprender una transformación que es condición previa para incorporar con éxito esa y otras tecnologías.

Los cuatro pilares culturales de la sociedad red

Entender la revolución digital exige mirar más allá de la infraestructura. La cultura que rodea a internet se cimienta en cuatro pilares: meritocracia tecnocientífica, cultura *hacker*, comunidades virtuales y emprendimiento digital.

En la meritocracia tecnocientífica, la autoridad se gana por conocimiento y contribución, no por título. Empresas como Google y GitHub premian la innovación y las ideas que crean valor, sin importar el rango de quien las propone.

La cultura *hacker* celebra la colaboración abierta y la reciprocidad. La palabra *hacker* se usa aquí en su acepción original, que denota una posición frente al conocimiento, la colaboración y el valor del trabajo como actividad que produce satisfacción y promueve el progreso de la humanidad, y no en alusión a individuos inescrupulosos dedicados a violar la seguridad de los sistemas. El desarrollo de Linux, GitHub o Wikipedia evidencia el poder de lo abierto sobre el control propietario.

Olga Bravo, profesora del IESA.



Bolivia Inteligente / UNSPLASH

Las comunidades virtuales favorecen la comunicación horizontal y la autoorganización. Diversas herramientas han sido desarrolladas con el fin de habilitar canales de colaboración global que faciliten el trabajo en equipo sin importar la ubicación geográfica de sus integrantes.

El emprendimiento digital pretende transformar conocimiento en valor con la venta de ideas, servicios y experiencias, más allá de productos físicos. Empresas *fintechs* emergentes y plataformas educativas en línea como Coursera son claros representantes.

Cada una de estas capas alimenta una tecnología que resiste la apropiación y descentraliza el poder para poner a todos los actores al mismo nivel.

Impacto en la gestión y el modelo de negocio: claves prácticas

El crecimiento de internet ha sido abrumador: de 40 millones de usuarios en 1996 a más de 5.500 millones en 2025 (el 67,9 por ciento de la población mundial). La conectividad ya no es una ventaja, sino un costo de entrada.

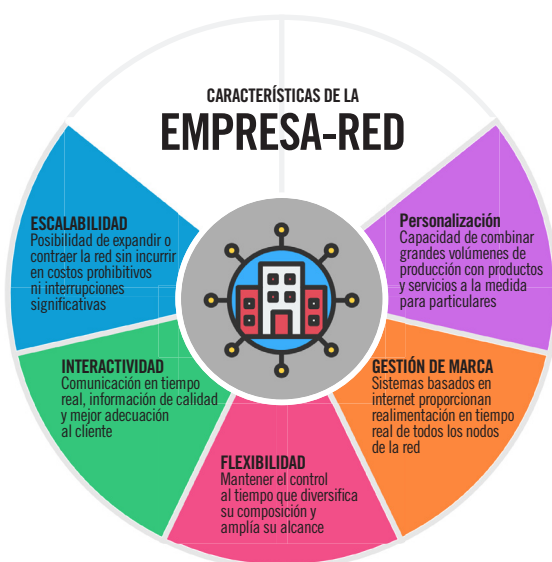
¿Por qué fracasan quienes siguen apegados a lo tradicional? Porque ver a internet como «otro canal» es operar en modo obsoleto: el modelo que puede dar respuestas a lo que

esperan consumidores, clientes o usuarios es el de empresa red. Esto implica que procesos esenciales (gestión, finanzas, innovación, ventas) ocurren en entornos digitales enfocados en el usuario.

La empresa red desarrolla escalabilidad, interactividad, flexibilidad, gestión de marca y personalización masiva, y saca enorme provecho de ello. Ejemplos de escalabilidad son plataformas como Shopify o MercadoLibre, que integran desde comerciantes locales hasta multinacionales, y que crecen o se adaptan según la demanda.

Lego ha apostado a la interactividad y ha puesto a disposición de sus seguidores la plataforma Lego Ideas, donde pueden proponer nuevos conjuntos de piezas (*sets*). Si una idea recibe más de 10.000 votos de la comunidad, la marca la evalúa y puede llegar a producirla oficialmente (y dar crédito y regalías al creador).

Netflix y Amazon exhiben una enorme flexibilidad al reorganizar sus equipos de trabajo y lanzar nuevos servicios; para ello ajustan sus recursos en función de datos que recolectan en tiempo real. Zara utiliza sistemas basados en internet para captar tendencias de mercado y realimentar su producción en tiempo real; así, gestiona su marca con innovación, calidad y respuesta rápida a los consumidores.



Nike ofrece productos personalizados —Nike By You— a escala global gracias a tecnologías de perfilamiento y fabricación digital. Dell permite a los usuarios configurar y personalizar ampliamente sus computadoras, desde el *hardware* hasta el *software*, para ajustar productos a sus necesidades específicas.

Flujo de información, interactividad, gestión de marca y prácticas éticas

En un mundo donde cerca de dos tercios de la población tienen acceso a internet, la información circula de una forma sin precedentes. Aunque la calidad de mucha de esa información está en entredicho y las manipulaciones están a la orden del día (una de las más serias críticas a las redes sociales y sus algoritmos de control de lo que se muestra a los usuarios), las personas han ido desarrollando sus mecanismos para proveerse de información confiable.

En medio de este flujo de información libre y en tiempo real, la reputación de la empresa, que se traduce en beneficios monetarios, es un factor clave para la adopción de prácticas éticas y la provisión de bienes sociales. Las empresas privadas tienen incentivos para ser más confiables y transparentes, lo que mitiga el problema de las asimetrías de información y el fraude (*chiseling*) de calidad con el que empresarios inescrupulosos han obtenido ganancias en el pasado.

El flujo de información y la posibilidad de interacción crean un mecanismo de mercado que favorece prácticas éticas y provisión de bienes sociales. La eficiencia ya no se mide solo por el menor costo, sino también por la capacidad de crear valor social que el mercado ahora recompensa. Las organizaciones del sector privado han comenzado a descubrir estos incentivos monetarios para incidir en aspectos sociales, lo que produce una convergencia notable entre la búsqueda de ganancias, por un lado, y la adopción de prácticas éticas y la provisión de bienes sociales, por el otro.

El éxito comercial de la marca de ropa Patagonia es un ejemplo paradigmático de cómo el acceso a la información y la exigencia social de transparencia han transformado los incentivos empresariales. Patagonia articula su modelo de negocio en torno a la sostenibilidad (por ejemplo, impulsar campañas que invitan a «no comprar» si no es realmente necesario), la ética y la transparencia (al punto de reconocer públicamente la identificación de trabajo forzado en su cadena y compartir sus acciones correctivas), y ha conseguido convertir estas prácticas en una fuerte ventaja competitiva.

Talento, autonomía y el nuevo contrato social

La sociedad red transforma la dinámica del talento. Los empleados interconectados construyen redes propias basadas en intereses y proyectos con LinkedIn, Slack y otras plataformas de redes. Consultores y agentes independientes, con sus propios medios de producción (computadoras, ideas, *software*), agregan talento por encargo (*on demand*).

El reto para los líderes es aprender a dirigir sin controlar y a motivar a trabajadores autónomos y equipos globalmente distribuidos. Una fuerza laboral «autoprogramable» requiere incentivos personalizados (los sistemas de beneficios personalizados son una muestra de ello), reconocimiento intelectual y participación real en la creación de valor.

Promesas y desafíos

No todo es optimismo. Los desafíos son importantes. Para encarar la «brecha digital organizacional» no basta con tecnología. Es preciso desarrollar y consolidar capacidades que permitan conectarse efectivamente con los ecosistemas de innovación y creación de valor diferenciado.

Las empresas incapaces de innovar corren el riesgo de volverse irrelevantes. Convertirse en una empresa red requiere un cambio cultural, por lo que el reto no está en la tecnología, sino en lograr que las personas adquieran nuevas formas de pensar, nuevos hábitos y nuevas costumbres. Internet es un «lugar peligroso» y las redes son volátiles, lo que requiere gestión de la ciberseguridad y la protección de datos.

Comenzar por diagnosticar el estado de la organización, evaluar la existencia de silos e identificar aspectos de la estructura, los procesos o la cultura que fomentan la formación de silos, permite elaborar un mapa de flujos internos y externos para determinar dónde es necesario fomentar la cooperación y la autonomía mediante la descentralización de las decisiones, la creación de equipos multidisciplinarios y la promoción del liderazgo distribuido. Invertir en herramientas colaborativas digitales —no solo *software*, sino también formación práctica y procesos participativos— permite definir indicadores para medir el avance de la colaboración, la innovación, la velocidad de adaptación y, lo más importante, la satisfacción del usuario, cliente o consumidor.

Es necesario renovar el modelo de gestión del talento. Esto significa cambiar la supervisión clásica por el acompañamiento y centrar la evaluación en los resultados en lugar de horas de presencia o de acuerdo con una plantilla que juzga a todos por igual, sin tomar en cuenta las diferencias en las tareas y lo que requieren para cumplirlas a satisfacción.

Todo esto será inefectivo si no se repiensa la misión de la organización, su modelo de negocio y su provisión de productos y servicios, el impacto de su actividad en terceros, incluyendo el ambiente, así como su compromiso con la transparencia y la ética. Esto requiere el desarrollo y la consolidación de un liderazgo responsable.

Internet no es solo una herramienta: es un nuevo modelo sociotécnico que redistribuye poder, conocimiento y valor. El futuro pertenece a las organizaciones capaces de integrarse a ecosistemas inteligentes, operar en red y promover la transparencia, la autonomía y la colaboración. Liderar la transición a la sociedad red exige valentía organizacional y apertura al cambio: tecnologías, sí; pero, sobre todo, una nueva mentalidad y nuevas formas de gestión. **■**

NOTA

- 1 Castells, M. (2001). *La galaxia internet: Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Plaza & Janés.

Castells, M. (coord.) (2006). *La sociedad red: Una visión global*. Alianza.

PEQUEÑA, ENVEJECIDA E INFORMAL:

LA TRANSFORMACIÓN DE LA FUERZA LABORAL EN VENEZUELA

En la última década la transformación económica de Venezuela redefinió por completo su mercado laboral. El país enfrenta una reducción del empleo formal, una fuerza de trabajo envejecida y brechas de género cada vez mayores.

Richard K. Obuchi M.,
Rosa Amelia González
y Víctor Carrillo

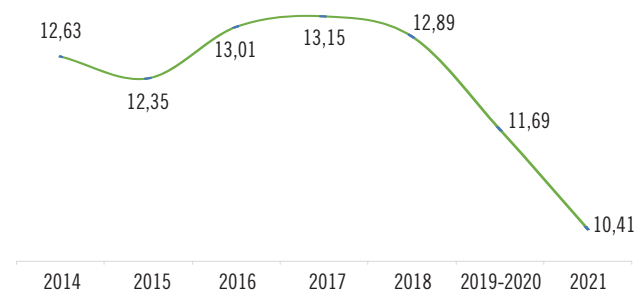
LA FUERZA LABORAL de un país es un reflejo de su economía, su sociedad y sus retos. En el caso de Venezuela, las transformaciones del empleo en los últimos años han sido profundas, marcadas por el mayor colapso económico de su historia moderna. Entre 2014 y 2021, el producto interno bruto se contrajo en un 86 por ciento, el país enfrentó hiperinflación y cerca de 7,7 millones de venezolanos emigraron. El resultado ha sido una fuerza laboral más pequeña, envejecida e informal.

Cinco cambios clave en la fuerza laboral de Venezuela entre 2014 y 2021

La población económicamente activa se redujo en un 21 por ciento

La población económicamente activa (PEA) cayó de 12,6 millones a 10,4 millones de personas, en un contexto en el que la población en edad de trabajar también disminuyó —de 22,8 millones a 21 millones— debido a la emigración masiva. La tasa de participación laboral alcanzó su punto más bajo en 2021: apenas el 49 por ciento de la población en edad de trabajar participaba en actividades económicas, en contraste con el 58 por ciento en 2014.

Población económicamente activa 2014-2021 (millones de personas)

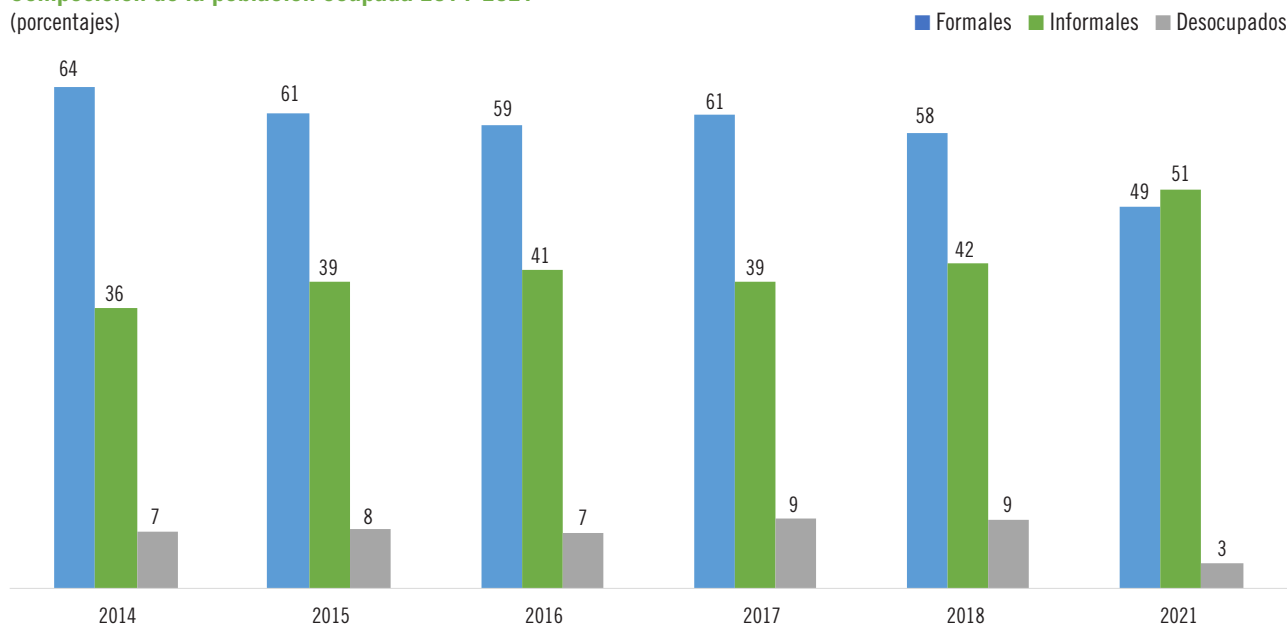


Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi), 2014-2021.

Richard K. Obuchi M., Rosa Amelia González y Víctor Carrillo, profesores del IESA.

Composición de la población ocupada 2014-2021

(porcentajes)



Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi), 2014-2021.

Venezuela presenta una de las menores tasas de participación laboral de América Latina. En 2019, mientras que países como Perú y Bolivia registraban tasas del 77 y el 74 por ciento, respectivamente, Venezuela se encontraba en un 51 por ciento, con una brecha significativa en la participación femenina, que solo alcanzó el 33 por ciento en 2021.

La tasa de informalidad en el empleo alcanzó el 51 por ciento

La informalidad aumentó drásticamente, del 36 por ciento de la población ocupada que en 2014 trabajaba en el sector informal al 51 por ciento en 2021. Esto significa que los empleos formales se redujeron proporcionalmente más que la cantidad total de trabajadores.

Este aumento de la informalidad ocurrió en un contexto de contracción económica, bajos salarios y reducción de la actividad en sectores clave como manufactura, transporte y construcción. En 2021 poco más de 5 millones de personas trabajaban en el sector informal, mientras que el empleo formal cayó de 7,5 millones en 2014 a 4,9 millones en 2021, una disminución del 34 por ciento.

Brechas de género y envejecimiento de la fuerza laboral

Las mujeres han resultado particularmente afectadas por estos cambios. En términos absolutos, la PEA femenina pasó

de 4,75 millones de trabajadoras en 2014 a 3,56 en 2021, una caída del 25 por ciento. Como porcentaje de la población femenina en edad de trabajar, esas cifras equivalen al 40 por ciento en 2014 y al 33 por ciento en 2021. En el caso de los hombres, la PEA cayó de 7,88 millones en 2014 a 6,85 millones en 2021, aproximadamente un 13 por ciento de reducción. Como porcentaje de la población masculina en edad de trabajar, la disminución fue del 72 al 67 por ciento. Esta brecha de género en la participación laboral es la más amplia de América Latina.

Otro cambio significativo ha sido el envejecimiento de la fuerza laboral. Entre 2014 y 2021, la proporción de trabajadores mayores de 40 años aumentó del 37 al 43 por ciento. Los grupos más jóvenes, especialmente entre 25 y 39 años, disminuyeron considerablemente debido a la emigración. De hecho, el grupo entre 25 y 39 años experimentó una reducción absoluta de 1,5 millones de personas (un 27,6 por ciento menos) y pasó de ser el 43 por ciento de la PEA en 2014 al 38 por ciento en 2021. Este envejecimiento afecta la productividad y la capacidad de innovación del mercado laboral.

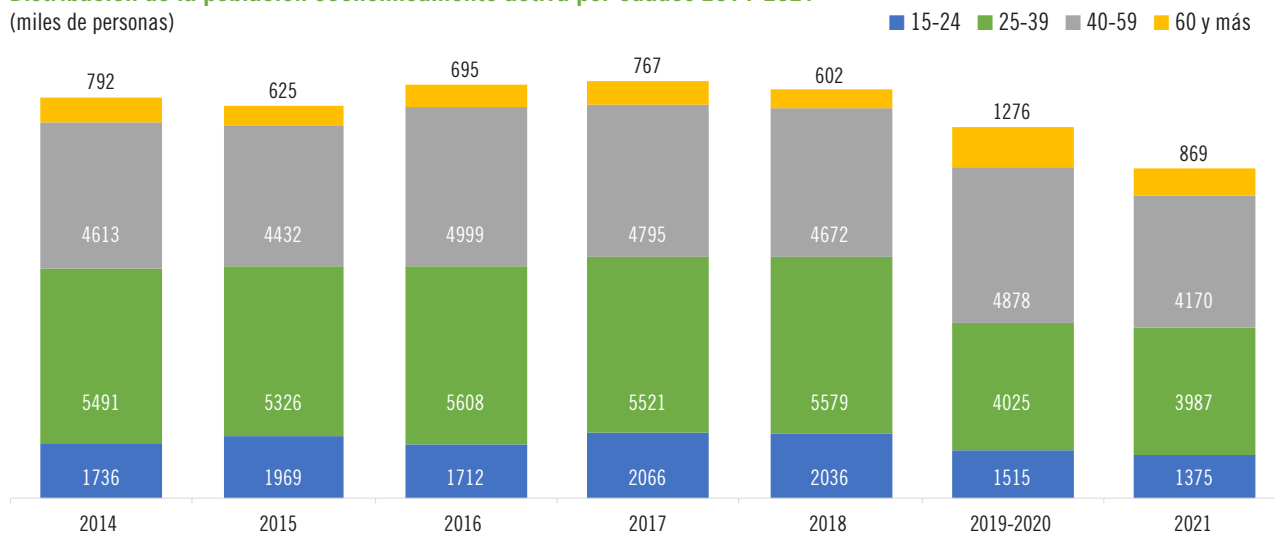
Transformaciones sectoriales

El empleo también ha cambiado significativamente por sectores económicos. Entre 2015 y 2021, los sectores manufactura, transporte y administración pública perdieron más de 2,5 millones de empleos en conjunto. La manufactura fue el

Entre 2015 y 2021, los sectores manufactura, transporte y administración pública perdieron más de 2,5 millones de empleos en conjunto.

Distribución de la población económicamente activa por edades 2014-2021

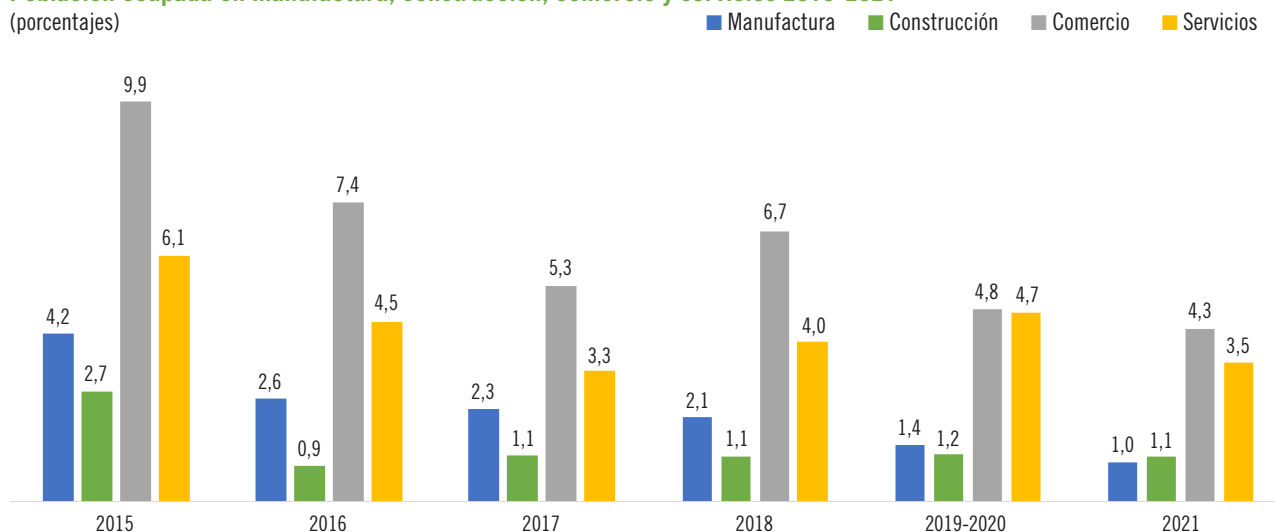
(miles de personas)



Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi), 2014-2021.

Población ocupada en manufactura, construcción, comercio y servicios 2015-2021

(porcentajes)



Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi), 2014-2021.

más afectado, con una caída del 80 por ciento en el número de trabajadores. En contraste, sectores como agricultura y servicios personales mostraron un crecimiento relativo. La participación del empleo en agricultura aumentó del 6 por ciento en 2015 al 13 por ciento en 2021, lo que implica un retroceso hacia actividades de bajo valor agregado en un contexto de subsistencia.

En 2015 el 23 por ciento de los empleos se encontraba en los sectores clave de construcción, manufactura, comercio y servicios. Para el año 2021, apenas el 10 por ciento de los empleos correspondía a estos sectores.

El futuro de la fuerza laboral

La radiografía del mercado laboral venezolano revela retos estructurales significativos. Una fuerza laboral más pequeña, envejecida e informal impone barreras para la productividad y el desarrollo económico. La inclusión de mujeres y jóvenes en el mercado laboral será esencial para revertir estas tendencias

negativas, al igual que la creación de incentivos para la formalización y la recuperación del empleo en sectores clave como la manufactura.

La transición hacia una economía más inclusiva y diversificada podría ser posible con políticas públicas que fortalezcan el sistema educativo, mejoren las condiciones laborales y fomenten la creación de empleo formal. Además, la migración de retorno podría ofrecer un impulso al mercado laboral, especialmente si se aprovechan las habilidades adquiridas por los venezolanos en el extranjero.

NOTA

El contenido de este artículo se basa en el trabajo de Richard Obuchi (coordinador), Víctor Carrillo, Rosa Amelia González y Alfredo Ríos (2024), «El reto de las habilidades en el mercado laboral en Venezuela», preparado como parte del proyecto *Venezuela: el impacto del colapso y las oportunidades a mediano plazo*, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Las criptomonedas son una ventana para las transferencias internacionales en Venezuela

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

Las criptomonedas estables respaldadas con el dólar son de las más utilizadas en Venezuela, al igual que el exchange centralizado de Binance. Las barreras de la banca nacional para enviar transferencias internacionales es uno de los motivos que impulsan a muchos a aprender de este ecosistema de dinero digital.

RESGUARDARSE de la inflación, recibir remesas del exterior, cobrar por trabajos remotos y transferir a cuentas internacionales: estos son los usos más frecuentes en Venezuela de las monedas digitales, entre las que destacan el bitcoin y las criptomonedas estables como el Tether (USDT) y el USD Coin (USDC).

«El mercado venezolano tiene una tendencia al uso de los criptoactivos como una herramienta de transferencia o medio de intercambio», apunta Aníbal Garrido, director de la Academia Blockchain, Trading y Criptoactivos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), en entrevista con *Debates IESA*.

La firma de consultoría económica Ecoanalítica estima que ocho de cada diez operaciones de las empresas venezolanas en las mesas de cambio pasan por aplicativos de criptomonedas de distinta naturaleza. Esta tendencia viene en crecimiento, incluso a pesar de que la banca venezolana ofrece cuentas en moneda extranjera (dólares, euros y pesos colombianos) desde 2019.

La adopción de las criptomonedas por parte de comerciantes, pequeñas empresas y un grupo nutrido de particulares se explica también por la imposibilidad de realizar transferencias internacionales desde las cuentas bancarias denominadas en divisas.

A la lista también hay que sumarle los controles adicionales a las operaciones bancarias tradicionales con actores venezolanos, después de que el país entrara a formar parte de la lista gris del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y, más reciente, de las jurisdicciones de alto riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo de la Unión Europea.

El camino de la adopción

La primera venta registrada de bitcoin a bolívares se hizo en la extinta plataforma de LocalBitcoins en octubre de 2013. Luego le siguió una etapa de crecimiento en la adopción de las criptomonedas, que llevó a que se negociaran 50.132 unidades de bitcoins en 2019, de acuerdo con las estadísticas de LocalBitcoins analizadas por la firma Olmos Group.

«El caso venezolano es muy importante en la historia global de las criptomonedas. Cuando Venezuela comenzó a cambiar su economía en 2013 y 2014, muchas personas empezaron a entender el ecosistema bitcoin. Los primeros acercamientos fueron por la propia tecnología, otros por curiosidad y otros más por necesidad, porque una criptomoneda sirve cuando crea valor y resuelve problemas», explica Aaron Olmos, economista y profesor del IESA especializado en criptomonedas.

Venezuela es hoy uno de los tres países líderes en la adopción de criptomonedas en América Latina, junto a Brasil y Argentina. Ocupó el puesto 13 de la lista global de Chainalysis, después de que su volumen de operaciones se duplicara en 2024 en comparación con el año anterior.

Sin embargo, se desconoce el volumen exacto de criptomonedas negociado en Venezuela. Algunas proyecciones son de cuatro millones a seis millones de dólares semanales, de acuerdo con las estadísticas publicadas por LocalBitcoins en el pasado. Por su parte, Chainalysis rastreó transacciones de origen venezolano por 11.700 millones de dólares durante el segundo trimestre de 2024.

La imprecisión de estas cifras radica en que, si bien la mayoría de las operaciones en Venezuela se hacen en plataformas centralizadas de pagos persona a persona (P2P), otro lote se realiza con «billeteras frías» o descentralizadas que no están monitoreadas y que dificultan calcular los montos transados. Conocer el monto de los volúmenes transados con criptomonedas permitiría saber también a cuánto ascienden los pagos de pequeñas empresas a sus proveedores o el monto de las remesas enviadas a Venezuela desde el exterior.

El liderato de los exchanges centralizados

El exchange centralizado de Binance es ahora el más popular entre los profesionales que trabajan en remoto desde Venezuela para empresas ubicadas en otros países, para las familias que reciben remesas y para los pequeños comercios y emprendedores que quieren enviar pagos al extranjero.

Binance es una plataforma de intercambio de criptomonedas que opera desde septiembre de 2017. Es líder global del sector, con más de 275 millones de usuarios. Sus operaciones en Venezuela coincidieron con el inicio de la hiperinflación y eso atrajo a muchos venezolanos que buscaban una cobertura contra la inflación y, a la vez, una ventana para intercambiar monedas extranjeras.

Antes de que una persona o empresa pueda realizar transacciones en Binance debe cumplir una verificación de identidad básica. Lo más difícil es aprender que las criptomonedas se intercambian por distintas redes de transferencias (Ethereum, Tron, Stellar) y que, por lo tanto, se almacenan en diferentes tipos de billeteras, algo que no resulta tan sencillo para quienes apenas se embarcan en este sistema electrónico reciente de dinero digital.

«Las criptomonedas son una tecnología muy disruptiva, muy diferente, y no podemos creer en una adopción masiva, cuando de entrada tienes aplicaciones que son muy difíciles de usar y con un alto contenido técnico. Los exchanges como Binance son la puerta de entrada porque es lo más parecido a las finanzas tradicionales que la gente comúnmente conoce y con la que interactúa», explica Valeska Veliz, desarrolladora web y entusiasta del bitcoin desde hace más de una década, en entrevista con *Debates IESA*.

Veliz no solo es de quienes conocen la diferencia entre un exchange centralizado y una billetera descentralizada, sino que



Kanchanara / UNSPLASH

es de las pocas mujeres referencia en un ecosistema en el que predominan los hombres y los especialistas en tecnología.

«Es cierto que hay más hombres que mujeres en el ecosistema cripto de Venezuela y eso es porque une a dos áreas que son manejadas mayoritariamente por hombres, que son la tecnología y las finanzas. Las tendencias cambiaron muchísimo en estos años, pero no sé cuánto tiempo vaya a llevar para que nivelemos los porcentajes», afirma Veliz.

Los retos nacionales de las criptomonedas

El 22 de mayo se celebra el Bitcoin Pizza Day, que recuerda la primera compra de un bien físico (dos pizzas) pagada únicamente con criptomonedas. Este aniversario se celebra cada año en Caracas desde hace más de una década y convoca a un grupo pequeño de personas.

Crixto, una de las pocas plataformas con licencia de la Superintendencia Nacional de Criptoactivos y Actividades Conexas (Sunacrip) para operar en Venezuela, reunió a un grupo de cerca de 45 personas a celebrar el Bitcoin Pizza Day 2025 con una premisa clara: usar criptomonedas puede ser fácil.

«Cuando una persona posee criptos tiene que hacer procesos con otras plataformas que tardan, que duran un tiempo y que generan cierto nivel de dificultad para las personas que no manejan tecnología. Lo que queremos es que las criptos sean usables, desde un joven hasta un anciano, de una manera fácil y amigable», apunta William Roldán, director de mercadeo de Crixto Venezuela.

Crixto se alió con Binance Pay y varias entidades bancarias para que las personas con criptomonedas estables como el Tether (USDT) puedan comprar en Venezuela sin tener que intercambiarlas previamente con otra persona. En efecto, quienes poseen USDT y están afiliados a Crixto pueden, por ejemplo, liquidar su posición en criptomonedas para recibir bolívares por pago móvil. Aunque su funcionalidad más publicitada es un *software* que permite que un punto de venta complete una compra con las criptomonedas de una billetera de Crixto.

La apuesta de Crixto Venezuela está centrada en las personas que buscan bolívares para su vida corriente. Sin embargo, hay otro grupo creciente de personas interesadas más en cambiar bolívares o hacer transferencias internacionales. Este círculo quiere utilizar sus criptomonedas como método de ahorro para ganar intereses o usarlas como garantía para préstamos.

«Eso es un nicho. Cuando hablas de intereses o de préstamos con el bitcoin, eso que se llaman las finanzas descentralizadas, todavía es una información que se encuentra muy reservada o restringida. Eso se encuentra concentrado en las personas que quieren ir más allá con las criptomonedas», subraya Garrido.

La adopción de las criptomonedas por parte de comerciantes, pequeñas empresas y un grupo nutrido de particulares se explica también por la imposibilidad de realizar transferencias internacionales desde las cuentas bancarias denominadas en divisas.

Estas oportunidades les permiten a los poseedores de bitcoins, por ejemplo, percibir intereses anuales de hasta 6,5 por ciento o solicitar préstamos desde 500 dólares respaldados con una garantía en criptomonedas.

Del otro lado del ecosistema están las personas que creen poder obtener grandes y rápidas ganancias con las criptomonedas (incluso en una semana o un mes) y que, como desconocen su funcionamiento, terminan siendo víctimas de estafas masivas como las de Solesbot, Hiper AI o HV IJEX Exchange. Por eso, los expertos reiteran la importancia de educarse en criptomonedas, bien sea que se las use como puente para enviar dinero fuera de Venezuela o para aprovechar las ventajas de un nuevo modelo de inversiones digitales. ■

Los venezolanos forman gremios para respaldar sus empresas en el exterior

LISSETTE CARDONA ESCOBAR ■ Periodista

Desde 2022, los empresarios venezolanos en el exterior están asociados para mostrar a los países receptores sus aportes para la creación de riqueza y el crecimiento económico.

SE ORGANIZAN, fraternizan con sus pares, estudian las posibilidades y trabajan por el desarrollo de las empresas venezolanas fuera del país. Más de 500 empresarios venezolanos asentados en ocho países de América Latina y el Caribe están reunidos en la Cámara de Empresarios, Emprendedores y Ejecutivos Venezolanos en el Exterior (Cavex), fundada en 2022. «La idea es consolidarnos en un solo bloque para lograr mayores y mejores espacios de posicionamiento de los venezolanos a nivel regional», destaca Jeanelie Briceño, directora ejecutiva de la organización.

El gremio tiene alianzas con las cámaras venezolanas de comercio de Argentina, Chile, Costa Rica, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, la República Dominicana y Uruguay; también se ha vinculado con empresarios de Colombia, Aruba y Ecuador para llegar a acuerdos que benefician a las empresas de origen venezolano.

Uno de los objetivos de Cavex es vincular las cámaras de comercio creadas por venezolanos con empresas y negocios en los países receptores. Esas asociaciones venezolanas no se consideran cámaras binacionales, porque no tienen transacciones con Venezuela, pero reúnen al empresariado venezolano que invirtió en los países de acogida. Sin embargo, Cavex también tiene alianzas con cámaras que sí tienen intercambios con Venezuela, como en Colombia.

«Cavex no es solo una cámara de cámaras. Hay empresarios y emprendedores asociados en varios países donde no existen cámaras venezolanas o el empresariado de origen venezolano no se ha asociado. También se dan casos de países como Perú, en donde varios empresarios peruanos están vinculados con Cavex para el impulso de las inversiones directas», señala Briceño.

El estudio de los aportes

Para apoyar a las empresas de los venezolanos, Cavex comenzó por analizar las dificultades que enfrentan los connacionales para incorporarse al mercado laboral en sus países de residencia y calcular los aportes económicos que realizan. En este sentido, Cavex se alió con la Organización Internacional para las Migraciones (de la Organización de las Naciones Unidas), la Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo, la Fundación Konrad Adenauer y las cámaras binacionales de comercio para llevar a cabo estudios detallados y actualizados del impacto económico de la migración venezolana en ocho países de América Latina: Aruba, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y la República Dominicana. Entre otras cifras, estos estudios calcularon el monto de los impuestos recaudados por los países con las actuales medidas de restricción a la migración venezolana y cuánto sería el aporte si se eliminaran esas barreras.

«Hemos logrado avanzar con estudios de medición de impacto de la migración venezolana en los países de acogida con una metodología aprobada por una misma consultora, Equilibrium SDC, en todos los países. Con la investigación se ha logrado determinar que hay obstáculos legales que impiden el ejercicio libre profesional», destaca Briceño.

En Chile, por ejemplo, los venezolanos aportaron 409 millones de dólares al fisco, cifra que representó el 1,12 por ciento de la recaudación fiscal total en 2022, año de aplicación del instrumento. Si se eliminaran barreras como la falta de acceso a permisos de trabajo o de residencia a quienes ingresaron por pasos irregulares, lo recaudado sería 510 millones de dólares.

Ocho estudios sobre el impacto de la migración venezolana

Aruba

Estudio de impacto de la migración venezolana en Aruba: realidad vs. potencial (febrero 2024). <https://camaracavex.org/>.

Chile

Estudio de impacto económico de la migración venezolana en Chile: realidad vs. potencial (noviembre 2023). <https://camaracavex.org/>.

Colombia

Estudio de impacto fiscal de la migración venezolana en Colombia: realidad vs. potencial (enero 2024). <https://camaracavex.org/>.

Costa Rica

Estudio del impacto económico de la población migrante venezolana en Costa Rica (abril 2024). <https://camaracavex.org/>.

Ecuador

Estudio de la contribución actual y potencial de la migración venezolana en la economía ecuatoriana (septiembre 2022). <https://camaracavex.org/>.

Panamá

Estudio de impacto económico de la migración venezolana en Panamá: realidad vs. potencial (noviembre 2022). <https://camaracavex.org/>.

Perú

Análisis exploratorio de la contribución fiscal y económica de la migración venezolana en Perú (noviembre 2024). <https://www.r4v.info/es/document/analisis-exploratorio-de-la-contribucion-fiscal-y-economica-de-la-migracion-venezolana-en>.

Estudio de impacto: valor agregado de la IED en el Perú y cadenas de valor (abril 2025). <https://camaracavex.org/>.

República Dominicana

Estudio de impacto económico de la migración venezolana en República Dominicana: realidad vs. potencial (octubre 2022). <https://camaracavex.org/>.



IMAGEN CREADA CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En la República Dominicana los venezolanos aportaron cerca de 39,8 millones de dólares al fisco en 2022, pese a las restricciones que limitaron la homologación de títulos y el acceso a mejores puestos de trabajo. Una inserción más eficiente de los venezolanos en el mercado laboral dominicano conseguiría aumentar el ingreso fiscal a alrededor de 50,3 millones de dólares a corto plazo. El estudio señala que los venezolanos gozan de gran aceptación en las empresas en las que trabajan, lo que ha abonado el camino para la apertura de nuevas empresas de capital venezolano.

«Resolver las dificultades relacionadas con la documentación de los venezolanos se ha convertido en una bandera para Cavex», afirma su directora ejecutiva, Jeanelie Briceño.

Las mediciones hechas en Colombia indicaron que los venezolanos aportaron 529 millones de dólares al fisco, pero que si se eliminasen algunas restricciones al desarrollo laboral y empresarial extranjero esa cifra podría llegar a 800 millones.

El estudio correspondiente a Perú arrojó que los impuestos pagados por venezolanos pasaron de 2,1 millones de dólares en 2020 a 132,5 millones en 2023. En ese país, Cavex promovió también el *Estudio de impacto: valor agregado de la IED* [inversión extranjera directa] *en el Perú y cadenas de valor*. Entre las empresas venezolanas con inversiones en Perú destacan Grupo Calox y Empresas Polar.

«Solo en Panamá, la inversión venezolana en los últimos diez años ha sido de 1800 millones de dólares, con un impacto directo de 40.000 empleos creados. El crecimiento no ha sido mayor por las restricciones de la legislación panameña, que

indica que el 77 por ciento de los trabajadores de las empresas deben ser nacionales. En Aruba, que tiene una población pequeña, fue de 1100 millones de dólares», aseguró Briceño.

Desafíos constantes

La directora ejecutiva de Cavex identifica varias trabas al registro de empresas o de inversiones. Encabeza la lista la falta de documentación, como pasaportes vigentes, lo que impide obtener permisos de residencia y de trabajo u homologar títulos. La situación se agravó en países como Chile, que no tiene relaciones diplomáticas con Venezuela.

«Resolver las dificultades relacionadas con la documentación de los venezolanos se ha convertido en una bandera para Cavex. En Panamá, por ejemplo, se instalaron mesas de trabajo con las autoridades migratorias y de comercio, entre otros rubros. Se han atendido temas de permisología y otros asuntos que son del mundo empresarial», apunta Briceño.

En julio de 2025 Miami será la sede de la segunda Cumbre Internacional de Empresarios y Ejecutivos Venezolanos en el Exterior, en la que se expondrán los avances y se evaluarán los nuevos retos que afrontará el grupo en los próximos años.

Según los datos de la Plataforma de Coordinación Interregional para Refugiados y Migrantes de Venezuela de la Organización Internacional para las Migraciones de la ONU, hasta marzo de 2025 aproximadamente 7,9 millones de venezolanos habían abandonado su país; el 85 están en América Latina y el Caribe.

El organismo internacional indica que el número de venezolanos que viven en el extranjero pasó de 700.000 en 2015 a casi 7,9 millones en la actualidad. De ese grupo, cerca de 4,5 millones de venezolanos aseguraron que tienen algún tipo de regularización o protección, y alrededor de 2,2 millones están indocumentados. ■

La digitalización del transporte en Venezuela: un negocio impulsado por la dolarización

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

Ridery y Yummy, los dos grandes competidores de la movilidad en Venezuela, entraron al mercado en 2021. Su modelo de negocio se consolidó gracias a la dolarización y a la necesidad de ingresos de muchas personas. Su éxito ha abierto camino a otras iniciativas en el sector.

ENTRAR AL TELÉFONO, marcar la ubicación y pedir un vehículo es ahora muy común gracias a Ridery y Yummy Rides. Sin embargo, estas dos empresas tecnológicas con sello venezolano no fueron las primeras en ofrecer este servicio de movilidad. Varias empresas probaron suerte antes, pero sin éxito.

«Movilizarse en Venezuela era incierto y la gente exigía transparencia. La parte ruda fue tropicalizar esto. Este tipo de aplicaciones globales no entienden qué es un pago móvil o lo difícil que es desarrollar estas integraciones bancarias para tener este método de pago», explicó María Isabel Estrada, directora de operaciones de Ridery Venezuela, en entrevista con *Debates IESA*.

La primera versión de la aplicación de Ridery obligaba, por ejemplo, a llamar al cliente para que especificara cómo iba a pagar. Hoy esta aplicación ofrece una variedad de métodos de pagos y está disponible las 24 horas del día.

Ridery salió al mercado el 15 de marzo de 2021, mientras que Yummy Rides lo hizo tres meses más tarde, el 22 de julio. La competencia entre ambas empresas durante estos cuatro años consolidó el mercado de la movilidad y, lo más importante, abrió la puerta a la digitalización en el resto del transporte venezolano con otras iniciativas tecnológicas como Busi Boletos.

Las claves de un modelo de negocio innovador en Venezuela

En 2008, Uber apareció como la primera aplicación celular del mundo que conectaba a personas que querían movilizarse a buenos precios con otras que querían obtener ingresos extra con sus vehículos. Uber escogió México y Colombia para probar su negocio en América Latina en 2013. Hacerlo realidad en Venezuela, en cambio, necesitó varios ensayos.

«Uber no entró a Venezuela porque era un mercado chiquitico y por las sanciones. Las empresas tecnológicas que lo intentaron antes, como EasyTaxi o Nekso, tuvieron que enfrentar desafíos de conectividad, temas laborales y dificultades para cobrar y dar el vuelto. Estas soluciones tecnológicas para el mercado venezolano no las podía traer una compañía de afuera», apunta Marco Villegas, abogado y líder local de la aceleradora de emprendimientos tecnológicos Founder Institute en Venezuela.

Easy Taxi, del grupo internacional Rocket Internet, hizo su entrada en el mercado venezolano en 2012. Logró registrar 35.000 vehículos, pero sus operaciones finalizaron en junio de 2017, cuando enfrentó problemas de efectivo, meses antes de empezar la hiperinflación en Venezuela.

Nekso comenzó a operar en 2015 y logró establecerse en trece ciudades venezolanas. Su opción de pago estaba atada a las tarjetas de crédito y eso redujo su base de clientes, al punto de no poder sobrevivir cuando Ridery y Yummy Rides empezaron a liderar este mercado, con un desarrollo tecnológico más avanzado y una apuesta de mercadeo directo en 2021.

Villegas apuntó que la consolidación de estas aplicaciones de movilidad en Venezuela vino con la dolarización, aunque también hay que sumar el efecto de la hiperinflación, que llevó a muchos venezolanos de todas las clases sociales a buscar ingresos como conductores.

Sandy Gómez, coordinadora general del programa *EmprendeTech* del IESA, recordó que «en Venezuela la proporción de vehículos en desuso era muy alta. La única oportunidad era hacer de taxi o mototaxi, pero no había cómo encontrar carreras recurrentes. Estas aplicaciones fueron una solución para quienes tenían un carro o una moto improductivos o los tenían produciendo por debajo de su potencial porque no había cómo obtener hasta veinte carreras diarias».

En febrero de 2024, Yummy Rides contaba con 23.000 conductores certificados, de acuerdo con las declaraciones ofrecidas por Vicente Zavarce, fundador de Yummy Venezuela, en la asamblea del Consejo Nacional para la Promoción de Inversiones (Conapri). Su meta es tener 43.000 conductores en los próximos tres años.

Ridery tiene más de 45.000 conductores registrados y opera en 19 ciudades. Su directora de Operaciones confirmó que el plan de 2025 incluye empezar a ofrecer el servicio también en Acarigua, Coro y Cumaná.

Los números de conductores certificados y usuarios recurrentes de estas aplicaciones son esenciales en este modelo de negocio. Ahora bien, la mayoría de los vehículos registrados son motos y habría que descontar también un grupo de conductores que están inscritos tanto en Yummy como en Ridery.

«Este tipo de soluciones de movilidad depende mucho del volumen, la escalabilidad que te da el *software* y el tamaño del mercado. Las empresas más pequeñas no pueden sobrevivir con uno o dos conductores. Necesitas miles de transacciones al día. En el caso de Venezuela, dos grandes competidores están definidos al día de hoy», aseguró Sandy Gómez. De allí que Ridery y Yummy Rides apuesten no solo por los usuarios de taxis, sino también por los venezolanos que se mueven en transporte público y buscan un servicio confortable, directo y a buen precio.



El largo viaje de la digitalización

Cuando se trata de movilizaciones cortas en las ciudades, todo parece dicho en cuanto al modelo de negocio. En cambio, cuando se miran las oportunidades de digitalización en el resto del transporte venezolano aparecen muchos caminos inexplorados.

Busi Boletos, por ejemplo, es una aplicación lanzada al mercado el 19 de marzo de 2024. Su objetivo es romper con la condición de «comprar hoy, viajar hoy» en autobuses de Caracas a destinos como San Cristóbal, Mérida, Maracaibo, Puerto Ordaz o Puerto La Cruz, y también a puntos más cercanos como Valencia o Barquisimeto.

«Los mayores ajustes en nuestra aplicación en este primer año de operaciones se centraron en la experiencia de compra. Ajustamos los tiempos de reservar y comprar. Esto para lograr una sinergia entre las necesidades de las líneas y las expectativas de los pasajeros», explicó Saidmar Contreras, presidenta de Busi Boletos.

Esta aplicación celular permite hoy reservar pasajes de autobuses hasta con sesenta días de antelación, mientras que el pago final se activa 48 horas antes de la fecha de viaje y tiene el mismo precio que en la taquilla de los terminales terrestres.

Busi Boletos vende pasajes de autobuses para 50 ciudades de 17 estados del país. Opera con 16 líneas de transporte interurbano, aunque su meta es terminar este año con más de 50 líneas. Su modelo de negocio va más allá de la intermediación entre líneas de autobuses y pasajeros terrestres. Al investigar su mercado descubrió que una gran porción de los autobuses todavía depende de las ventas de comisionistas apostados a las puertas de los terminales (los llamados pisteros) y que la digitalización todavía parece muy lejana para un mercado con más de 250 líneas de autobuses interurbanos en todo el país.

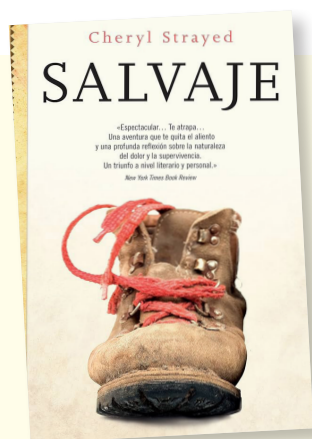
Expresos Occidente, una línea de autobuses con setenta años en el mercado venezolano, fue la primera en subirse a la plataforma de BusiBoletos. «Nosotros no habíamos pensado en la digitalización de esta manera. Lo que hacíamos antes era que a quienes nos escribían por Instagram les dábamos el teléfono de la oficina y por medio del WhatsApp apartábamos los boletos. Nada con esta tecnología, con boletos con código QR y que los pasajeros puedan comprar con días de antelación», afirma Sergio Rangel, gerente de operaciones de Expresos Occidente. Hoy este canal ya representa entre 25 y 34 por ciento de las ventas de esta línea de autobuses, algo que varía de acuerdo con los destinos y las temporadas de viajes.

Las barreras de uso tecnológico para Busi Boletos estaban por todas partes. En las ciudades más pequeñas del país, revela Saidmar Contreras, encontraron usuarios que no estaban familiarizados con la compra de artículos o servicios por internet. Tuviron que abrir un canal de WhatsApp para atender a adultos mayores y ayudarlos con la compra de boletos.

La falta de digitalización de las líneas de autobuses mostró también una oportunidad: desarrollar un sistema operativo diseñado especialmente para este mercado. De hecho, ahora la empresa trabaja en un sistema especializado con opciones *online* y *offline* que facilita a las líneas de autobuses llevar un registro pormenorizado de la venta de boletos, así como también de sus ingresos y de su personal.

Busi Boletos no es la única iniciativa tecnológica que encontró un nicho inexplorado en el transporte venezolano. La lista incluye a Flety para los camiones de carga o Verdi con sus viajes al Aeropuerto Internacional de Maiquetía en carros eléctricos. El gran reto sigue siendo mejorar el servicio diario del transporte público, todavía dominado por pequeñas líneas privadas que cobran en efectivo y no ofrecen horarios ni rutas o paradas definidas. **■**

La falta de digitalización de las líneas de autobuses mostró también una oportunidad: desarrollar un sistema operativo diseñado especialmente para este mercado.



LA LECCIÓN DE CHERYL STRAYED: UNA META CLARA Y DESAFIANTE PUEDE DAR PROPÓSITO A LA VIDA

Reseña de *Salvaje*, de Cheryl Strayed (Roca Editorial, 2013).

RICHARD K. OBUCHI M.

En el verano de 1995, Cheryl Strayed, a los 26 años y sin experiencia alguna en excursionismo, tomó la audaz decisión de emprender en solitario la caminata del Sendero de la Cresta del Pacífico (PCT, por su sigla en inglés), una de las rutas de senderismo más exigentes de Estados Unidos. Con una longitud de 4270 kilómetros, el PCT recorre la costa oeste desde la frontera con México hasta la frontera con Canadá. La exigencia física y mental de esta ruta es monumental: atraviesa montañas que van desde los 4004 metros sobre el nivel del mar en la Sierra Nevada de California hasta los 34 metros en el Puente de los Dioses sobre el río Columbia, en la frontera entre Oregón y Washington. A lo largo de su recorrido, el PCT acumula 149.000 metros de desnivel a través de desiertos, montañas y ríos.

En su memoria *Salvaje*, adaptada al cine en 2014 con Reese Witherspoon en el papel principal, Strayed describe el acto de emprender la caminata como «la decisión, podría decirse irrazonable, de dar un largo paseo sola por el PCT para salvarme» (p. 12). En ese momento se encontraba «triste y desesperada, al borde del divorcio de un hombre al que todavía amaba». Durante los meses de preparación, su idea central era clara: «Tenía que cambiar», no para convertirse en alguien diferente, sino para regresar a la persona que alguna vez fue: «Fuerte y responsable, con la mirada clara y decidida, ética y buena» (p. 68). Strayed estaba enfrentando no solo la naturaleza salvaje de la costa oeste de Estados Unidos, sino también a sí misma.

Strayed decidió reemplazar el caos emocional de su vida por una meta que exigía toda su atención mental y capacidad física. Logró completar el viaje por el PCT en tres intensos meses de caminata, recorriendo hasta 32 kilómetros cada día. Lo fascinante de esta historia no es solo su hazaña física. Lo interesante, y lo que

Cheryl Strayed emprendió una caminata que muchos considerarían una locura, pero lo que comenzó como un desafío físico se convirtió en una profunda transformación personal. Su historia revela que las metas no solo orientan las acciones, sino que también abren puertas para forjar nuevas y mejores identidades.

realmente puede aprenderse de ella, es cómo una meta clara y desafiante le dio propósito, dirección y, finalmente, motivación para transformar su vida. Strayed buscaba algo mucho más significativo que caminar: recuperar el control, encontrar la resiliencia y, sobre todo, sanar. A lo largo de esa caminata no solo recorrió un vasto paisaje, sino también pasó por un proceso profundo de autodescubrimiento. La meta no era simplemente completar un reto físico, era una reconfiguración completa de su identidad.

La experiencia de Cheryl Strayed ilustra cómo una meta clara y desafiante puede dar propósito y dirección a la vida. Al fijar un objetivo tangible, como caminar el PCT, se orienta el esfuerzo y se construye la motivación para superar obstáculos, crecer y transformar la realidad. Fijar metas determina un norte que orienta a las personas en medio de la incertidumbre: les permite avanzar hacia una versión más fuerte de sí mismas.

La teoría del establecimiento de metas

El establecimiento de metas es una de las áreas más activas de investigación en psicología. Edwin Locke, exprofesor del Departamento de Psicología de la Universidad de Maryland, es considerado el

fundador de la teoría del establecimiento de metas. En 1968 publicó su primer trabajo sobre este tema, una línea de investigación que desarrolló durante más de treinta años. Influido por las ideas de Aristóteles, para quien el propósito es una fuente fundamental de la acción, Locke se interesó por la relación entre el establecimiento de metas y el desempeño. A lo largo de los años, sus teorías fueron validadas empíricamente mediante experimentos realizados por Gary Latham, de la Universidad de Toronto. Juntos publicaron un libro en el que consolidaron tres décadas de investigación y ofrecieron una teoría unificada sobre el poder de las metas para guiar el esfuerzo humano hacia un rendimiento óptimo.¹

Fijarse metas está estrechamente vinculado con el desempeño, porque proporciona un objetivo claro hacia el cual dirigir los esfuerzos y establece un estándar para evaluar los logros. Los objetivos mejoran el rendimiento al enfocar la atención, y regulan la duración y la intensidad del esfuerzo que se dedica a lograr un resultado: se convierte en la brújula que guía las acciones hacia el éxito.

Fijar metas es importante y, en muchos casos, un tema común de conversación en el trabajo, en familia o entre amigos. Existen metas educativas, como terminar un posgrado; familiares, como visitar a los padres cada domingo; físicas, como correr cinco kilómetros; o intelectuales, como leer todos los días. Aunque las metas forman parte de la vida cotidiana y las personas reconocen su valor, eso no significa necesariamente que sepan cómo plantearlas de forma eficaz para que realmente conduzcan a resultados. ¿Cómo se puede mejorar la manera de definir las metas para que se conviertan en herramientas concretas de enfoque, motivación y desempeño?

¿Por qué son esenciales las metas claras?

El viaje de transformación de Cheryl Strayed comenzó cuando fijó una meta concreta y reorganizó su vida en torno a ella: recorrer el PCT durante el verano. Esa decisión le dio dirección, propósito y estructura en un momento de caos personal. Pero, en lo cotidiano, ¿cuántas veces las personas se detienen realmente a pensar en sus metas? ¿Cuántas veces organizan esas ideas sueltas que rondan sus mentes, las escriben y les dan forma? ¿Con qué frecuencia permiten que sus metas sean más que buenos deseos y las conviertan en brújulas que orienten sus decisiones y esfuerzos? A menudo, las aspiraciones permanecen como ideas vagas, sin la estructura necesaria para guiar. Tal vez, más que inspiración, lo que se necesita es intención.

El primer paso para alcanzar una meta es, sencillamente, tenerla. Con frecuencia, los días pasan sin que las personas dediquen tiempo a pensar con claridad en lo que realmente quieren lograr. Fijar metas no debe ser un acto improvisado, sino una decisión consciente que implica escribirlas, revisarlas periódicamente y convertirlas en la brújula que orienta las acciones. Según Locke y Latham,² el compromiso con la meta y la satisfacción que produce su logro son factores esenciales para que una meta tenga impacto. Por eso, antes de actuar, es indispensable detenerse a pensar: ¿qué importa de verdad? ¿Qué se quiere lograr en esta etapa de vida? Solo al responder con honestidad estas preguntas, las metas pueden convertirse en motores reales de cambio.



Cheryl Strayed / FOTOGRAFÍA: JONI KABANA

Establecimiento de metas como «preocupación fundamental»

La clave de este proceso es que la meta se convierta en lo que la psicóloga Angela Duckworth denomina la «preocupación fundamental»: algo que importa profundamente y que estructura gran parte de la actividad diaria.³ Un buen conjunto de metas actúa como una brújula que orienta y guía las decisiones. Para ello, las metas deben ser coherentes entre sí y servir como criterio claro para determinar en qué vale la pena invertir tiempo y energía. Cuando se tienen muchas metas se corre el riesgo de dispersión. A veces, lo que se hace en el día no contribuye a un objetivo relevante. Otras veces, las metas compiten entre sí. Por eso, foco y claridad no son opcionales: son condiciones esenciales para avanzar con propósito.

Elige un momento para un nuevo comienzo

Strayed decidió que comenzaría su caminata en un momento específico: el verano siguiente. Tomó esa decisión y la convirtió en un hito que marcaría el inicio de una nueva etapa en su vida.

Este tipo de momentos tiene un poder psicológico significativo. Dai y otros llamaron a este fenómeno el «efecto del nuevo comienzo».⁴ El inicio de un nuevo año o el comienzo de una semana actúan como disparadores para resetear los hábitos y reorientar las metas. La clave está en reconocer esos momentos y usarlos a favor. Elegir una fecha cercana, poner las metas por escrito y permitir que este hito marque el inicio de una nueva etapa puede ser el primer paso hacia un cambio sostenido.

Fijar **metas** no debe ser un acto improvisado, sino una decisión consciente que implica escribirlas, revisarlas periódicamente y convertirlas en la **brújula** que orienta las acciones.

El poder de las metas intrínsecas

Hay algo más en la historia de Strayed que es esencial para entender cómo las metas pueden realmente cambiar vidas. Es el concepto de meta intrínseca: aquella que está orientada al crecimiento personal y no simplemente al logro de un resultado visible. La meta que ella eligió no solo la empujó físicamente, sino también le abrió la oportunidad de aprender y crecer. Esta es una lección clave en la psicología del establecimiento de metas: las metas de proceso, las que se enfocan en lo aprendido, son mucho más poderosas que las metas orientadas solo a los resultados.

Los estudios de Sheldon y Kasser han mostrado que las metas intrínsecas hacen más felices a las personas y se asocian con más bienestar y satisfacción personal.⁵ Los deportistas que establecen metas de proceso, como mejorar una habilidad, se sienten más capaces de controlar la situación y perseveran más, comparados con los que se enfocan en un resultado, como ganar una competencia. Strayed no estaba obsesionada con completar el PCT como un trofeo: su meta era aprender sobre sí misma, sanar, reconstruir lo que se había perdido. Y eso, en última instancia, la hizo más fuerte.

Desafío, compromiso y flexibilidad: claves para el desempeño

El desafío que se planteó Cheryl Strayed probablemente no habría sido tan transformador si hubiera planeado solamente una excursión de fin de semana o añadido una caminata a sus ratos libres. Los retos motivadores implican un desafío significativo y un compromiso genuino. Uno de los hallazgos más consistentes de Locke y Latham es que las metas claras y difíciles —pero alcanzables— mejoran considerablemente el desempeño. Cuando una meta es muy fácil, no motiva y, si es excesivamente difícil, puede llevar a la frustración o al abandono. El secreto está

en calibrarla en ese punto justo, donde se convierte en un reto estimulante pero posible.

Otro factor clave es el compromiso: una meta será efectiva si se está convencido de su importancia y se cree que tiene o puede desarrollar las capacidades necesarias para alcanzarla. Además, la realimentación mejora la eficacia de las metas, al ajustar los esfuerzos y reforzar la motivación. Pero las metas excesivamente exigentes, asociadas a resultados muy específicos (como caminar veinte kilómetros al día), pueden desmotivar cuando no se alcanza la marca. La meta debe ser desafiante, pero también flexible. Su función principal es mantener avanzando hacia el desarrollo de competencias o aprendizajes, más que simplemente alcanzar un logro concreto. Tener una meta final de largo plazo, acompañada de metas parciales de corto plazo es más eficaz que centrarse únicamente en el objetivo final. Las metas bien planteadas guían el camino paso a paso.

Metas y acción: más que soñar despierto

Cheryl Strayed tomó impulsivamente la decisión de recorrer el PCT; pero, una vez fijada la meta, se dedicó con disciplina y determinación a prepararse para alcanzarla. Compró el libro sobre el recorrido y lo leyó una y otra vez durante los meses previos a su partida. Aprendió a preparar alimentos deshidratados como atún y pavo, tomó un curso de primeros auxilios y practicó el uso de su purificador de agua en el fregadero de su cocina. Durante semanas, se ocupó de comprar y empaclar los insumos necesarios, y se envió a sí misma cajas con provisiones a distintos puntos de la ruta para reabastecerse.

También hizo cambios profundos en su vida personal: renunció a su trabajo como camarera, finalizó su divorcio, vendió casi todas sus pertenencias y se despidió de sus amigos.

Incluso visitó por última vez la tumba de su madre antes de partir. Su historia recuerda una verdad esencial: alcanzar una meta es una cuestión no solo de voluntad, sino también de preparación consciente, previsión de obstáculos y acción deliberada para superarlos.

Las metas son útiles solo si se traducen en acción. Cheryl Strayed no habría completado su desafiante caminata solo deseándola. Lo logró cuando su meta dejó de ser una idea abstracta y se convirtió en el eje que organizó sus decisiones, su tiempo y su energía. Una meta efectiva no solo inspira: moviliza.

Las metas claras son no solo un camino hacia un objetivo, sino también una fuerza de transformación que proporciona un principio organizador de las actividades. Cheryl Strayed lo entendió cuando decidió recorrer el PCT. Lo que comenzó como un desafío físico de 4270 kilómetros se convirtió en una profunda transformación personal. Más que completar una excursión, Strayed buscaba usar esa experiencia como catalizador para enfrentar sus miedos y reconstruirse. Cuando se establecen metas se traza un camino que impulsa un proceso de cambio. Las metas bien planteadas obligan a las personas a cuestionarse, a perseverar y, al final, convertirse en una versión más fuerte de sí mismas. La verdadera lección de Strayed es que las metas son no solo puntos de llegada, sino también vehículos para la transformación personal. 

NOTAS

- 1 Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- 2 Locke y Latham (1990).
- 3 Duckworth, A. (2016). *Grit: el poder de la pasión y la perseverancia*. Urano.
- 4 Dai, H., Milkman, K. L. y Riis, J. (2014). The fresh start effect: Temporal landmarks motivate aspirational behavior. *Management Science*, 60(10), 2563-2582.
- 5 Sheldon, K. M. y Kasser, T. (2008). Psychological threat and extrinsic goal striving. *Motivation and Emotion*, 32(1), 37-45.

Para Cheryl Strayed la meta no era simplemente completar un reto físico, era una reconfiguración completa de su identidad.

ENTRE GUSTOS Y COLORES: COMO LES GUSTE SHAKESPEARE

Shakespeare juega con el gusto de su espectador con equívocos, disfraces, encuentros y desencuentros, en una comedia fina y elegante que evidencia cómo le gustaba ese género dramático.

Leonardo Azparren Giménez

EN LA HISTORIA del teatro sobresalen dos comediógrafos arquetipos insuperables del género: Aristófanes en la Grecia clásica y Shakespeare en la Inglaterra renacentista y moderna. Sus obras son modelos de comedias que integran tradiciones populares con nuevos estilos cultos, que contienen teatralidades fundacionales del género. No solo tuvieron una fina percepción de su espectador para entretenerlo con inteligencia sin sacrificar la calidad artística y teatral, sino que también fueron fieles a su visión del mundo y de la humanidad, con sus valores y creencias.

Shakespeare escribió más comedias que tragedias (17 y 10, respectivamente). Sin duda, supo aprovechar la presencia en su país de los cómicos italianos de la comedia del arte, creadores de principios y recursos teatrales fundamentales para el género cómico europeo en general. Las comedias eran el plato fuerte de las temporadas, porque atraían mucho público, realidad que no pasó inadvertida al empresario que también fue Shakespeare.

Como les guste, representada en 1599, fue la última obra de Shakespeare del siglo XVI, el siglo en el que nació y se formó. La formación del joven autor —tenía 35 años— había sido típicamente renacentista, con sus primeras aproximaciones al humanismo de la modernidad empirista que emergía de las manos de Francis Bacon, su compatriota contemporáneo. En *As you like it* conviven algunas creencias y costumbres de la Edad Media con los primeros brotes de la Edad Moderna; en particular, la espontaneidad de la vida pastoral en convivencia con la

vida cortesana. Shakespeare la escribió a partir de la novela pastoral *Rosalynd*, de Thomas Lodge (1558-1625), publicada en 1590 y escrita en un viaje suyo a las islas Canarias en 1588. Seguramente, uno de sus propósitos fue aproximarse lo máximo posible al espectador del teatro —El Globo— que inauguraba con esa obra.

El espíritu renacentista, con sus raíces en el pasado histórico, está presente junto con el espíritu pastoral de la existencia en armonía con la naturaleza. En *Como les guste* resalta la polaridad de los espacios dramáticos, como en *Sueño de una noche de verano* y *La tempestad*, el encuentro de dos estilos de vida. Esos espacios son los de la corte, donde el duque Frederick ejerce el poder usurpado a su hermano, y el bosque de Arden, lugar exótico/utópico propicio para resolver las relaciones amorosas de los jóvenes protagonistas y donde se resolverá la significación principal de la fábula. El contraste le permite a Shakespeare representar algunos de sus temas frecuentes: el valor de la naturaleza y el juego teatral de roles con el disfraz para favorecer el equívoco y la ambigüedad, en su doble significación y función dramática y teatral. *Como les guste* es una comedia de equívocos desde la primera escena.

La fábula empieza con el planteamiento en paralelo del núcleo significativo que se desarrollará en las diversas situaciones. El duque Frederick da muestras de su poder y Rosalinda de su amor por Orlando, con un giro cuando el usurpador le ordena que abandone la corte (I, iii, 34) por razones de seguridad y ella se declara enamorada de

Orlando; de manera similar se representan en otras obras las dimensiones pública y privada de la fábula. De inmediato (I, iii, 90), la dimensión privada de los jóvenes amantes prevalece y aparece el espacio utópico de Arden (su madre se llamó Mary Arden) donde ambas dimensiones se sintetizarán como las dos caras de una moneda.

Celia, la amiga de Rosalinda, propone ir «a la floresta de Arden». Pero a Rosalinda le preocupan los peligros que pueden correr y decide disfrazarse de hombre:

Mejor sería, creo / —pues que más alta soy de lo común—,
/ disfrazarme totalmente de hombre: / un flamante puñal
pegado al muslo, / la jabalina en la mano, y en el corazón...
/ ¡Que los temores de mujer en él se queden! / Adoptaremos
un aire valiente y marcial, / como hacen los cobardes que
se creen hombres / y que ocultan su verdad en la apariencia
(I, iii, 109 ss.).

El relato de las dos dimensiones de la fábula y el recurso del disfraz construyen la teatralidad que da el tono de comedia. La decisión de Rosalinda de pasar el destierro en el bosque de Arden, estimulada por su prima y compañera Celia, es motivo para introducir el recurso del disfraz, con el que la ambigüedad sexual determinará buena parte de las situaciones. En el teatro isabelino los roles femeninos estaban a cargo de actores jóvenes. En este caso, el juego de identidades es múltiple: un

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



Montaje de *Como les guste* en el Teatro Old Globe (San Diego, California, Estados Unidos) / Jim Cox

actor representa a una mujer que se disfraza de hombre. Ir al bosque es un riesgo, «pues más provoca a los ladrones la belleza que el oro» (I, iii, 104). Para evitar el riesgo, Celia vestirá «pobres y toscas ropas / y de ocre todo mi rostro me embadurnaré» (105) para ser Aliena.

Shakespeare juega, como es su costumbre, con los recursos teatrales de su época: un joven actor interpreta a Rosalinda, personaje que a su vez se disfraza de hombre (Ganymede), lo que acentúa la ambigüedad dramática de roles en las relaciones de ella con Orlando y enriquece la intriga escénica. Va más allá de lo propuesto en *El mercader de Venecia* con Portia disfrazada de hombre. En este caso, la ambigüedad tiene un alto contenido sexual y erótico divertido que, tendenciosamente, insinúa cierta homosexualidad en Orlando.

Rosalinda/Ganymede y Celia/Aliena estarán acompañadas por Touchstone, el bufón, personaje *ad hoc* para fortalecer la atmósfera de la comedia y el ambiente grato del bosque. Celia cierra el acto con una expectativa un tanto festiva: «¡Y alégrate / pues que vamos a la liberación, no al exilio» (I, iii, 132). Así quedan cualificados los espacios de la fábula: el del poder usurpado y el de la liberación de la juventud amorosa. Final de acto abierto y entusiasta.

Shakespeare hace una amplia y hermosa apología del bosque de Arden por su vida libre, la presencia de la naturaleza y, en general, su atmósfera paradisíaca. Sigue en la perspectiva de *Sueño de una noche de verano*, pero esta vez con el tema de la usurpación del poder. El resultado es el contraste con el ambiente ambicioso y envidioso de la corte. Algunos críticos se preguntan hasta qué punto esta obra tiene o no una motivación política. El duque lo afirma:

¿No es cierto, compañeros y hermanos del exilio, / que, con el tiempo y la costumbre, esta vida es más grata / que la de la falsa pompa? ¿No es menos peligroso / el bosque que la corte siempre llena de envidia? (II, i, 1ss)

El duque exiliado está dispuesto a mantener ese estilo de vida «libre del público boato» (15). Así establece el contraste con la siguiente situación, en la que Frederick expresa su indignación previa al ingreso de Rosalinda/Ganymede, preparatorio del primer encuentro con Orlando en el que el equívoco sexual se hará presente porque ella, en rol masculino, será quien tenga la iniciativa.

No olvida Shakespeare al personaje popular, en esta ocasión dos pastores,

para el contraste de parejas jóvenes nobles y populares como ocurre en otras obras. Estos nuevos personajes fortalecen la visión bondadosa de la vida pastoral.

Los jóvenes amantes tienden, por supuesto, a buscar ese mundo bucólico. Por eso, en el lenguaje empleado por sus personajes, Shakespeare incorpora nombres de dioses y entes de la mitología clásica, en especial Júpiter. En ese paraíso esta Rosalinda/Ganymede con su doble identidad, conocida por el espectador, para introducir en la acción el equívoco y la ambigüedad que realzarán las expectativas sobre la solución de la fábula:

Podría encontrar en mi corazón razones para infamar mi atavío de hombre, y llorar como una mujer; pero daré aliento al vaso más frágil, pues calzas y jubón deben mostrar coraje ante enaguas; valor, pues, querida Aliena (II, ii, 3-7).

Shakespeare teje una rica intriga de situaciones en Arden para insistir en el contraste bosque/corte y poco a poco el amor de las parejas protagoniza la fábula, en especial el de Rosalinda/Ganymede y Orlando. Un amor romántico bien expresado, como lo describe Orlando:

Quedad, versos, clavados en prenda de mi amor. / Y tú, coronada por tres veces, que reinas en la noche, / vuelve tus castos ojos, desde arriba, desde tu tenue ámbito, / y ponlos sobre aquélla que es dueña de mi vida / —entre tus ninfas, una— de nombre Rosalinda (III, ii, 1ss).

Shakespeare abunda en situaciones de contraste entre ambos tipos de vida (III, ii, 12ss); resalta la rústica de los pastores, sin omitir expresiones sexuales para complementar la significación general de la fábula y el marco social que rodea a los jóvenes amantes. Así se expresa Touchstone, el bufón, en una canción:

Si el ciervo con la cierva no cumple su fin / coja el ciervo a Rosalinda. / Si el gato a la gata le falla / es Rosalinda quien le acompaña (III, ii, 87ss).

Rosalinda, por su parte, siempre cual Ganymede, expone la confusión de su estatus:

¡No me delates, corazón mío!
¿Crees que porque aspecto / de hombre llevo, también en mi alma visto con calzas y / jubón?
(III, ii, 175ss).

Shakespeare está armando un rompecabezas con el lenguaje de sus personajes. Ganymede sobre Orlando, Orlando sobre

espectadores. Orlando llama «Rosalinda» a Ganymede:

- ROSALINDA [como Ganymede]: Vamos, cortejádme, que estoy de excelente humor y bastante dispuesto a dejarme llevar. ¿Qué me diríais ahora si fuera en realidad vuestra Rosalinda?
- ORLANDO: Os besaría antes de hablar.
- ROSALINDA [como Ganymede]: Haríais mejor en hablar primero y, cuando enmudecierais por no saber de qué hablar, podríais aprovechar la ocasión para besar. Muy buenos oradores hay que cuando se atascan escupen; pero cuando agotan los amantes el tema de conversación —¡ay de mí! — el recurso más apropiado es el beso (IV, i, 61ss).

El propósito y la significación de esta obra son plenamente festivos. Poco a poco se configuran las parejas (Touchstone y Audrey, Silvius y Phebe) para el final gozoso. Con estas otras parejas se amplía el equívoco como recurso para la diversión, tal el aparente interés de Phebe por Ganymede.

La situación equívoca es un gozo costumbrista de Shakespeare, acentuado con la «boda» que oficia Celia/Aliena. Lo que dice ella/él es su deseo sincero camuflado por él, pero no comprendido por

bigüedad de Rosalinda/Ganymede ante Orlando y Phebe, y ella/él prepara la fase final de la fábula:

Resolveré este asunto tal como he prometido. / Vos, duque, mantendréis vuestra palabra de conceder a vuestra hija, / y vos la vuestra, Orlando, de aceptarla; / vos, Phebe, mantendréis vuestra promesa de casaros conmigo, / o, si rehusáis, de desposar a este pastor; / y vos, Silvius, mantendréis la vuestra de casaros con ella / si me rechaza; y ahora marchó / a resolver todas las dudas (V, iv, 18ss).

Su salida de escena es sin retorno, porque será Rosalinda quien entre en escena (104) e inmediatamente después lo hará Hymen (122). Este es el dios (Himeneo) del matrimonio en la mitología griega que aquí actúa cual *deus ex machina* para, desde fuera de la acción, resolver el final feliz: «He aquí a ocho que han de darse las manos / para unirse con lazos de Himeneo, / si ante esta realidad las promesas se cumplen» (125ss). Cierra con una canción:

De nupcias la gran Juno se corona. / ¡Bendita sea la unión de la mesa y el lecho! / Himeneo quien repuebla y toma / para sí las ciudades y los pueblos. / Honor al matrimonio y a Himeneo, / dios de todos los hombres que nacieron (V, iv, 138ss).

Shakespeare representa en un espacio abierto sin ilusiones escénicas, salvo la que construye el espectador en su imaginación. Himeneo resuelve las ambigüedades de las situaciones representadas y despide a los espectadores con gozo. Por eso, Rosalinda se dirige a los espectadores y consolida el distanciamiento que la escena abierta propone:

No es costumbre ver a quien hace de dama hacer también de epílogo. Pero ¿es acaso más extraño que ver al héroe en el papel de prólogo? Ni el buen vino necesita pregones, ni la comedia buena necesita de epílogos. Aun así, le ponen ramos al buen vino y buscan mejorar a las comedias buenas con epílogos. Curiosa es mi situación, que ni soy buen epílogo, ni sirvo como reclamo de una buena comedia, ni puedo suplicar como mendigo pues que andrajos no llevo. ■

El relato de las dos dimensiones de la fábula y el recurso del disfraz construyen la teatralidad que da el tono de comedia.

él/ella, en un juego dialogal en el que ambos confiesan su amor por el otro. Es una situación en la que la acción cede espacio a la palabra, por momentos laberíntica para crear situaciones escénicas entretenidas propias del género. Así, Ganymede le habla a Orlando de Rosalinda. Es fuerte el equívoco de dos actores en escena, uno intérprete de una mujer disfrazada de hombre, a quien Orlando le dice «lindo mancebo» (III, ii, 301) para acentuar la ironía de la situación.

Los equívocos con los que Shakespeare enriquece la intriga de su fábula han llevado a algunos críticos a ver rasgos de homosexualidad en las relaciones de Orlando con Rosalinda/Ganymede, antes de quedar revelado el enredo. Más bien parece un recurso premeditado para estimular la reacción y participación de los

Orlando. Está Shakespeare consolidando la visión del mundo que expondrá en algunas de sus grandes tragedias; en particular, el perfil de la identidad en la transición de la Edad Media a la Moderna en una Inglaterra en plena reforma religiosa. Es su interrogación sobre ser o no ser en palabras de Oliver:

Sí, era yo, pero ya no soy yo. No me avergüenza / deciros lo que fui, ya que mi conversión / tiene sabor tan dulce, al ser lo que ahora soy (IV, iii, 135ss).

El encuentro de los hermanos Orlando y Oliver a comienzos del quinto acto permite resolver, poco a poco, la unión de las parejas en el final feliz de la comedia. Shakespeare lleva hasta el extremo la am-