debates IESA
VOLUMEN XXII • NÚMEROS 3 Y 4 • JULIO - DICIEMBRE 2017

ESTRATEGIAS PARA LA SUPERVIVENCIA

LA ACTUAL GENERACIÓN DE GERENTES VENEZOLANOS ENFRENTARÁ GRANDES RETOS EMPRESARIALES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

» EL «DIABLO» DE LA ESTRATEGIA ESTÁ EN SU EJECUCIÓN: DIEZ REFLEXIONES PRÁCTICAS

» LA GERENCIA AMBIDIESTRA

» VIDA Y MUERTE EN UN PAÍS DE EXCEPCIÓN

EDITORIAL

4 **Incertidumbre /** Ramón Piñango

PARECERES

5 **Cadenas de suministro y crecimiento agrícola** / Henry Gómez Samper
5 **La masa y la élite /** Raúl Maestres
7 **País y estrategia /** Enrique Mujica
8 **La izquierda derechista** / Enrique Ogliastri
9 **Secretos de emprendimiento que enseña Carolina Herrera /** Alecia Ortiz

TEMA CENTRAL

Estrategias para la supervivencia
La actual generación de gerentes venezolanos enfrentará grandes retos empresariales en los próximos años. Los que sobrevivan habrán encontrado el tamaño adecuado de la organización para soportar la transformación económica que se avecina.

10 **Cómo sobrevive una empresa en un entorno crónicamente incierto /** Ernesto Blanco
16 **Cómo enfrentar el desmoronamiento: entre el oportunismo y la sobrevivencia /** Carlos Jaramillo
20 **Cinco tendencias globales del mercado 2017 y su presencia en Venezuela /** Carlos Jiménez
24 **¿Cómo mantener la continuidad operativa de la empresa? La experiencia de Cargill /** Jon Badiola

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

28 **El «diablo» de la estrategia está en su ejecución: diez reflexiones prácticas** / Marcel Antonorsi y Nelson E. Olmedillo
La estrategia no se reduce a un esquema lógico, a un conjunto de hojas de cálculo y modelos de simulación. Hace falta algo más para movilizar los cerebros, emociones y acciones (pensar, sentir y actuar) del equipo de la organización. La mayoría de las estrategias falla, no por su formulación, sino por incapacidad para llevarlas a cabo.

32 **Venezuela: país entrampado /** Rafael Jiménez Moreno
Seis especialistas analizan las perspectivas de Venezuela para el año 2017, en los ámbitos político, diplomático, económico y energético. Aunque el tono pesimista es mayoritario, todos coincidieron en la necesidad de buscar soluciones a la crisis mediante un proceso de diálogo y negociación.

40 **Economía esotérica /** Francisco Sáez
Como la astrología o la alquimia, la economía esotérica no se construye a partir de preceptos científicos. Sus recomendaciones suelen ser extravagantes; de hecho, funcionan al revés de lo que indican los textos. Su objetivo no es tanto mejorar el bienestar de los consumidores como entretenerlos; eso sí, con el máximo rédito para sus exponentes.

DEBATES IESA **Volumen XXII, número 3 y 4, julio-diciembre 2017** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial
Nunzia Auletta • Rubén Darío Díaz
Henry Gómez Samper • Milko González
Rosa Amelia González • Carlos Jiménez
José Malavé • Ramón Piñango
Steven I. Bandel (Organización Cisneros)
Ernesto Gore (Universidad de San Andrés, Argentina)
Oswaldo Lorenzo Ochoa (Deusto Business School, España)

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas

Concepto gráfico
Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación
Camoba c.a.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada
Stocklib

Publicidad
Morella Soto

Administración
Yudyt Medina

IESA
GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE
Instituto de Estudios Superiores de Administración
Caracas • Maracaibo • Valencia
Venezuela

43 **La gerencia ambidiestra** / Aramis Rodríguez y Syramad Cortés
La «ambidestreza» es la capacidad de una organización para abordar con idéntica eficacia dos objetivos considerados, por lo general, incompatibles: explorar y explotar, o innovación y eficiencia. Un énfasis excesivo en uno u otro puede llevar a la miopía gerencial o a la inercia organizacional.

49 **Analizar el entorno regulatorio: tarea obligatoria en Venezuela /** Anabella Abadí M. y Carlos García Soto
La turbulenta dinámica regulatoria hace de su seguimiento una tarea obligatoria para todo gerente. Un buen análisis del entorno actual requiere entender las regulaciones asociadas con el llamado socialismo del siglo XXI.

54 **El renminbi, más allá de las fronteras de China /** Natalia Boza Scotto
China pretende generalizar el uso de su moneda. América Latina y, en particular, Venezuela, no son ajenas a esta situación, que abre nuevas posibilidades al determinar la moneda de pago de las obligaciones.

EXPERIENCIAS

57 **Helados La Valentina: ¿cómo se valora una empresa en una economía inflacionaria?** / Carlos Jaramillo y Norma Ortiz
Un importante grupo de empresas discute si vender o no su empresa más emblemática, para sortear los múltiples riesgos políticos y económicos del ambiente antiempresarial impuesto por el gobierno venezolano. Es difícil determinar cuánto vale la empresa, porque existe poca información sobre empresas similares y porque el futuro económico de Venezuela es muy incierto.

TENDENCIAS

65 **Los números rojos del hambre en Venezuela /** Lissette Cardona
69 **Motores que resisten los baches de la economía** / Javier Chourio

MODO TEXTO

71 **Investigar para ser leído** / Luis Ernesto Blanco

RESEÑA

72 **En búsqueda de las claves para entender a Venezuela** / Carlos Balladares Castillo

ENSAYO

74 **Vida y muerte en un país de excepción** / Tomás Straka
El drama de los *baby boomers* venezolanos —los nacidos entre 1940 y 1960— dibuja el periplo de un ensayo de modernidad tan vertiginoso en sus subidas como en sus caídas. De ser una excepción latinoamericana por su democracia y su capitalismo, Venezuela es otra vez una excepción: ser la peor economía del mundo, con una crisis económica y social que sorprende a todos.

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

editorial

Incertidumbre

Ramón Piñango

«Incertidumbre» es la palabra en boga. Tan en boga que no se limita a describir una situación o circunstancia sino que, más bien, constituye parte esencial de la Venezuela de hoy. ¿De hoy? Pero, ¿a qué lapso se refiere «hoy»? ¿A unos meses, un año o unos cuantos años? Si realmente se habla de incertidumbre es imposible establecer lapsos, a no ser que se establezcan como simples hipótesis, lo cual requiere identificar los supuestos en los que se basan tales hipótesis. Así de complicada es la incertidumbre; tan complicada que cuanto más se profundiza en ella, se concluye que cualquier cosa puede pasar. Y cualquier cosa es cualquier cosa.

La incertidumbre que se prolonga en el tiempo se torna insoportable para cualquier persona, en algún momento. Y peor es para quienes desempeñan funciones de dirección o liderazgo en alguna organización, por lo cual deben responder a las expectativas de accionistas, juntas directivas, casas matrices, empleados o clientes. La incertidumbre estresa, angustia, afecta estados de ánimo de individuos y grupos. Lo incierto —y, por supuesto, su larguísima estela de consecuencias— invade todos los ámbitos. Con seguridad de la incertidumbre no escapa quien lee estas líneas ni tampoco quien las escribe; no escapa el IESA ni los participantes en sus actividades, ni sus profesores o empleados.

Se aborrece lo incierto, y tanto se le aborrece que consciente o inconscientemente se intenta soslayarlo. Una manera de hacerlo es hundirse, en la medida de lo posible, en pequeñas rutinas en apariencia controlables. Lo hacen individuos y organizaciones. Otra consiste en inventar una certidumbre que no existe, o en recurrir al pasado o a la experiencia de otros en otros entornos para tratar de entender lo actual con esquemas útiles. Tiempos y lugares diferentes al nuestro, pero que tal vez ahora ya no sirvan, porque no todas las circunstancias inciertas son iguales.

¿Qué pueden hacer las organizaciones para salir airosas en un entorno incierto cada vez más adverso? Entre un complejo mundo de recomendaciones, basadas en una diversidad de experiencias con entornos que algunos denominan VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), cuatro recomendaciones generales pero indispensables se destacan: 1) desarrollar capacidad para aprender e innovar, que conduzca a la pronta identificación de errores y la adopción de respuestas novedosas; 2) propiciar el trabajo en equipo, que favorezca la interacción de puntos de vista diferentes; 3) cultivar la flexibilidad, para responder con efectividad a situaciones inesperadas; y 4) fortalecer el compromiso de todos con la organización, lo que motiva a cada quien a dar lo mejor de sí para alcanzar resultados positivos para todos.

Para que esas recomendaciones sean incorporadas al repertorio de prácticas de la organización, deben ser parte esencial de su estrategia desde el momento mismo en que es diseñada y acordada. Dicho esto, debe quedar claro que la estrategia no puede limitarse a delinear lo que se va a hacer con el negocio, con la producción, el mercadeo, las finanzas o la gestión de la gente. Debe abordar directamente preguntas tales como: ¿se fortalece el trabajo en equipo? ¿Se promueve la interacción de puntos de vista diferentes, o algún supuesto líder o grupo impone su punto de vista? ¿Se tiene capacidad de respuesta ante lo imprevisible o inesperable? ¿Está dispuesta la gente a ir más allá de la descripción del cargo porque el negocio le duele a todos o a casi todos y no solamente a sus dueños o a la alta gerencia?

En la incierta circunstancia en la cual estamos inmersos, contribuir a desarrollar esas fortalezas en las organizaciones venezolanas es un objetivo fundamental del IESA. Es más, en verdad debe decirse que desde sus primeros años el IESA ha estado orientado por ese objetivo, porque la buena gerencia siempre debe tener en mente que sin capacidad para aprender e innovar, sin trabajo en equipo, flexibilidad y compromiso de la gente con la organización no hay buena gerencia por muchas ganancias que durante un tiempo reporten los estados financieros. Circunstancias adversas como la de Venezuela de estos días no hacen sino subrayar dramáticamente la validez de esta afirmación.

Desde sus primeros números, *Debates IESA* ha estado alineada con ese esfuerzo. Esta nueva edición así lo confirma: aborda temas directamente pertinentes para la gerencia de organizaciones en este «aquí y ahora» venezolano tan retador, en el cual es indispensable lidiar con dificultades y descubrir oportunidades.

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.

- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.

- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.

- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.

- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

CREAR CADENAS DE SUMINISTRO PARA LA AGRICULTURA

Henry Gómez Samper
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (BOGOTÁ)

¿Por qué Argentina, una de las economías más fuertes del mundo a comienzos del siglo XX, sucumbió al subdesarrollo y se convirtió en uno de tantos países atrasados? Estudiosos del tema explican que el crecimiento industrial argentino, a finales del siglo XIX, nunca construyó cadenas de suministro. Hoy, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y demás organismos multilaterales, preocupados por el rezago de las economías latinoamericanas frente a otras regiones del mundo, advierten la poca presencia de empresas latinoamericanas en cadenas globales de suministro.

La desatención de las cadenas de suministro en América Latina se evidencia en la bajísima productividad de la pequeña y mediana empresa (pyme). De nada vale que la región cuente con un creciente número de multilatinas —empresas grandes que cruzan fronteras y manifiestan el orgullo económico de América Latina en el mundo— si sus proveedores y distribuidores, los integrantes de sus respectivas cadenas de suministro hacia atrás y hacia delante, invariablemente pymes, se caracterizan por su baja productividad y prácticas de gestión deficientes.

En Norteamérica, Europa y el sudeste de Asia la pyme es fuente de emprendimiento, innovación tecnológica y un sinfín de nuevos productos y servicios. Mientras que, en América Latina, la pyme apenas cumple el papel de brindar empleo a una inmensa población poco capacitada, cuya pésima formación educativa hace que escasamente pueda leer, escribir, sumar y restar.

Las cadenas de suministro son redes, cada vez más grandes, de proveedores y distribuidores en las que participan empresas industriales, comercializadoras y de servicios, y en las que individuos, información, procesos y recursos contribuyen a la producción, el manejo, la facilitación de servicios y la distribución de materias primas y productos terminados. En países industrializados, la cadena de suministro de un mismo producto —un vehículo, por ejemplo— puede cruzar fronteras decenas de veces, en manos de sucesivos integrantes de la cadena, hasta que el producto llegue a ser terminado y entregado al consumidor. De no disponer de una cadena de suministro, ningún producto puede llegar al mercado.

La falta de estas cadenas, en América Latina, es especialmente evidente en el sector agrícola. En Colombia, el acuerdo de paz con la guerrilla, luego de más de cincuenta años de conflicto armado, abre la posibilidad de aprovechar tierras aptas para expandir la producción agrícola en casi medio país. El gobierno podrá repartir tierras y semillas a los exguerrilleros rehabilitados convertidos en agricultores y las siembras podrán darse; pero, a menos que se armen cadenas de suministro y los agricultores aprendan a aprovecharlas, el fruto de los cultivos no podrá llegar al mercado: la mayor parte se perderá, pues no valdrá la pena cosecharlo.

Crear cadenas de suministro para productos agrícolas exige organizar y emprender una serie de funciones que difícilmente podrán encargársele al agricultor tradicional

No será tarea fácil armar cadenas de suministro para los nuevos cultivos que han de ser desarrollados en los cientos de miles de hectáreas disponibles para la siembra en Colombia. En primer lugar, son zonas aisladas, sin infraestructura alguna, muchas veces incomunicadas del resto del país en época de invierno. Pero, aun suponiendo que Colombia pueda emprender una gigantesca tarea de construir redes viales en zonas anteriormente dominadas por la guerrilla (amén de montar escuelas, puestos de salud y servicios de seguridad personal con presencia efectiva del Estado), el reto de crear cadenas de suministro para asegurar que el producto de los cultivos llegue al mercado requerirá una inmensa labor de emprendimiento, pocas veces al alcance de los nuevos agricultores.

De una parte se requerirá capacitar a los agricultores para saber elegir los cultivos idóneos en las tierras a su disposición, seleccionar los plantones adecuados, preparar la tierra, percatarse de cómo combatir plagas y enfermedades de las plantas y demás técnicas de cultivo, tareas que requerirán un servicio de extensión agrícola sin precedentes; y de otra parte, armar cadenas de suministro, labor que los servicios de extensión comúnmente desconocen.

Construir cadenas de suministro para productos agrícolas exige organizar y emprender una serie de funciones que difícilmente podrán encargársele al agricultor tradicional. Deberán ser desempeñadas por quienes se ocupen de ubicar los destinos del cultivo y determinar los canales de distribución, segmentos de mercado y aspectos tales como presentación, promoción y empaquetamiento del producto, por no mencionar su transporte y demás procesos logísticos para hacerlo llegar a los consumidores.

Dejar todas estas funciones en manos de intermediarios inescrupulosos significaría condenar a los nuevos agricultores a la suerte que comúnmente corren los campesinos latinoamericanos: condenados a la pobreza, con toda la inestabilidad política, económica y social que ello genera. La solución —construir cadenas de valor— está en formar emprendedores de agronegocios, personas que forjen futuro mediante el aprovechamiento de las ventajas comparativas que están al alcance de los agricultores en Colombia y toda América Latina.

LA MASA Y LA ÉLITE

Raúl Maestres M.
COACH ONTOLÓGICO

> Masa es todo aquel que no se valora a sí mismo —en bien o en mal— por razones especiales, sino que se siente como todo el mundo y sin embargo no se angustia (…) el hombre selecto no es el petulante que se cree superior a los demás sino el que se exige más que los demás (…) la humanidad se divide en dos clases de criaturas, las que se exigen mucho y acumulan sobre sí mismas dificultades y deberes y las que no se exigen nada especial, sino que para ellas vivir es ser en cada instante lo que ya son, sin esfuerzo de perfección sobre sí mismas.
> José Ortega y Gasset

La rebelión de las masas, obra cumbre de José Ortega y Gasset, fue escrita en 1926 y se mantiene en plena vigencia. La masificación progresiva (en el sentido orteguiano) de Venezuela y de la fuerza de trabajo está acabando con la orientación a la excelencia que muchas organizaciones construyeron durante años dedicados al desarrollo de este valor en su talento humano. La postración económica ocurrida en Venezuela (especialmente en las últimas dos décadas), la quiebra de empresas, el retiro de muchas organizaciones multinacionales (que invertían importantes recursos en desarrollar valores de calidad) y la fuga de talento han ocasionado, entre muchos otros males, una fractura en los principios fundamentales que coadyuvaron a la construcción de gerencias operativas orientadas a la excelencia.

Ha ocurrido una mutación de la cultura laboral que prevaleció durante muchas décadas en Venezuela, sustentada en la premisa de que para aspirar a una vida holgada, al final del camino, era menester trabajar durante muchos años de manera honorable, haciendo carrera profesional en una empresa, en el ejercicio profesional independiente o como emprendedor. No importaba el camino. Lo común a las tres formas de desarrollo era el trabajo sostenido a lo largo del tiempo, haciendo las cosas bien. El *quid* está en esto último: «hacer las cosas bien». Eso significa hacer las tareas con calidad.

Recientemente fue entrevistado Paolo Pininfarina, presidente de la prestigiosa firma italiana de diseño que lleva su apellido (fundada por su abuelo Battista Pininfarina en 1930), y que durante décadas fue responsable del diseño nada menos que de la escudería Ferrari, entre otras prestigiosas marcas de automóviles. El entrevistado decía que desde su fundación la firma se había dedicado a crear sueños, a innovar con excelencia a un ritmo más acelerado que cualquier competidor, a crear futuro en el presente y a preguntarse siempre lo que podían hacer para dejar un mundo mejor. Basta mirar un Ferrari Testarossa para entender cómo esos principios conducen a crear un producto que no necesita descripción alguna: «la pasión por la calidad» es absolutamente evidente en cada una de sus líneas.

Otro ejemplo del concepto de calidad se encuentra en la declarada «razón de ser» de Empresas Polar:

> Es el fin que da sentido a nuestra labor y nos orienta hacia el futuro que deseamos.
>
> En Empresas Polar el sentido de nuestro trabajo es contribuir a la calidad de la vida cotidiana de las personas y sus familias, por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes productos y marcas de alimentos y bebidas con la mejor relación precio-valor.
>
> Aspiramos a que todos y cada uno en Empresas Polar trabajen con pasión, aportando al bien de las personas de las comunidades y del País.
>
> En Empresas Polar nuestro trabajo está al servicio individual y común, en la medida en que cumplimos nuestros compromisos con los diferentes grupos relacionados y participamos solidariamente con los sectores más vulnerables de la población.

Al igual que en el caso anterior, basta probar un producto cualquiera fabricado por el conocido consorcio industrial para definir el estándar de calidad en la categoría, porque cada uno de ellos, en su segmento de mercado, posee atributos únicos que el consumidor percibe y distingue. Al unir los conceptos emitidos por Paolo Pininfarina y los plasmados en la razón de ser de Empresas Polar se tienen los siguientes elementos clave: innovación, excelencia, dejar un mundo mejor, calidad de vida, pasión, bien común y solidaridad. El talento humano desarrollado alrededor de estos principios termina imbuido de estándares elevados de desempeño y cuando esto se combina con una impecable atención al cliente terminan por construir una cadena de valor de altos quilates que generalmente logra niveles superiores de satisfacción y fidelidad en los consumidores.

Contraste lo expuesto con lo que sucede en el país, bombardeado día y noche por un discurso que exalta la masa y opaca la excelencia. Tres ejemplos recientes ilustran cabalmente el efecto negativo ocasionado por la andanada populista sobre la calidad de la atención al cliente en algunas empresas prestigiosas.

Ejemplo 1: Una importante organización multinacional de servicio, líder en su sector, que invertía (quizá lo sigue haciendo) en forma sostenida en el entrenamiento de su gente. Un cliente se presenta con una solicitud de servicio ante una joven que representa la imagen de la empresa (quizás no se lo han dicho) y ocurre el siguiente diálogo:

- Requiero este servicio de ustedes.
- No lo puedo atender porque no hay sistema, está caído.
- Caramba es urgente, ¿qué alternativa tengo?

> Pareciera que el «nomimportismo» se apodera progresivamente de los espacios de servicio, hasta el punto de haberse perdido el orgullo por el trabajo bien hecho y por defender y apuntalar la marca de la empresa o del producto que se ofrece

– Que yo sepa ninguna.
– ¿Y cuándo cree usted que retorne el sistema?
– No sé, tiene varios días que va y viene.
– Caramba, ¿qué puedo hacer?
– [Ojos entornados y encogimiento de hombros]. Venga mañana a ver si tiene suerte.

Ejemplo 2: Un taller mecánico de esos que exigen cita con semanas de anticipación y los operadores andan de bata blanca, dando la impresión de que nunca han tocado la grasa de los autos, porque sus manos y el piso del taller están pulcros, como el de su casa. Ocurre este diálogo:

– Buenos días, tengo un problema con el AA del carro y quisiera que por favor me lo revisen.
– Lamentablemente, no podemos porque el técnico no está.
– Llamé por teléfono hace tres días y me dijeron que viniera hoy.
– Sí, pero no vino el del AA.
– ¿No hay otra persona que pudiera hacer un diagnóstico?
– No.
– ¿Cuándo regresará el técnico?
– No sé.

Ejemplo 3: Una empresa nacional especializada en decoración de ambientes de gran lujo e instalación de sistemas antirruido, muy conocida por sus avisos publicitarios y con presencia obligada en las mejores revistas dedicadas al hogar. Ocurre el siguiente diálogo telefónico:

– Buenos días, estoy interesado en instalar unas ventanas antirruido en un apartamento situado en el litoral.
– ¿Tiene las medidas?
– No las he tomado, porque me parece que eso debe ser hecho por un especialista.
– Entonces tiene que esperar a que pueda ir el instalador.
– ¿Y cuándo sería eso?
– Bueno, ahora no está para preguntarle.
– ¿Y cuándo estará?
– No sé, porque está de permiso en el interior.
– ¿Y es un solo instalador?
– Sí, uno solo. Si quiere deje un número telefónico para llamarlo cuando regrese.
– Muy bien, tome nota del número [Jamás recibió el cliente la llamada de retorno].

Estos son ejemplos de una situación que sufren los consumidores del país. Pareciera que el «nomimportismo» se apodera progresivamente de los espacios de servicio, hasta el punto de haberse perdido el orgullo por el trabajo bien hecho y por defender y apuntalar la marca de la empresa o del producto que se ofrece. Todas las organizaciones, sin importar el tamaño, están en la obligación de revisar este aspecto y, si encuentran síntomas de deterioro en la atención de sus consumidores y clientes, tanto internos como externos, deben emprender una cruzada para rescatar los valores fundamentales que la han caracterizado.

Hay muchas formas de abordar esta situación; ninguna fácil, pues el acelerado empobrecimiento del medio conspira contra todo lo que suene a excelente o exclusivo. A continuación se propone una guía que pudiera servir para la discusión, y ojalá produzca muchas opciones adicionales. El propósito es incrementar todo lo posible el salario emocional, para regenerar lazos profundos en los miembros del equipo humano. Pero, antes de tratar los temas emocionales, el punto de partida es ofrecer una compensación económica competitiva en el mercado, dentro de las posibilidades de cada organización. Con una inflación de mil por ciento esta premisa es casi imposible de alcanzar, pero resulta fundamental buscar formas creativas y audaces para remunerar el talento; de otra forma, la rotación impedirá aplicar exitosamente la guía.

1. Programa de responsabilidad social «hacia fuera» —que promueva el voluntariado en los miembros del equipo—, y «hacia dentro», con acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores mediante becas para completar niveles de estudio, facilidades de transporte, actividades deportivas y esparcimiento familiar.
2. Programa de becas para los hijos de todos los trabajadores que cumplan los requisitos de excelencia que se definan.
3. Programa permanente de adiestramiento para desarrollo de competencias que combine formación en el trabajo con programas sostenibles en alianzas posibles con IESA, UCAB o UNIMET.
4. Proceso de integración (onboarding) que conecte y motive a los colaboradores desde su primer contacto con la organización.
5. Modelo de conducta empresarial sustentado en valores organizacionales y ética personal, que se convierta en algo viviente y forme parte de las conversaciones diarias y de las reuniones gerenciales hasta que defina el ADN de la organización.

Con programas de este tipo, sostenidos en el tiempo, es posible lograr o retomar, según el caso, el camino de la excelencia. Es lo que Ortega llama desarrollar la nobleza en las personas: «Vidas esforzadas, dispuestas siempre a superarse a sí mismas, a trascender lo que ya son hacia lo que se proponen como deber y exigencia, en contraproposición a la masa formada por hombres inertes, incapaces de un esfuerzo que vaya más allá de satisfacer una necesidad externa».

PAÍS Y ESTRATEGIA

Enrique Mujica
EMPRESARIO / AMAZONIC.ENRIQUE@GMAIL.COM

¿Cuál es la fórmula mágica que hizo posible transformar una superabundancia de ingresos petroleros en abundancia destructiva? Encontrar respuestas que atajen y expliquen semejante catástrofe requiere revisar las taras sobre las cuales se diseñó un cronograma de gratificación cortoplacista que, sin medir las consecuencias, lanzó a todo un país al abismo.

Caudillismo del siglo XXI y Gastón Acurio

El resurgimiento del caudillismo en Venezuela apostó con fe ciega a un modelo de gestión fracasado. El trágico relato de PDVSA, la CVG y tantas otras empresas que cayeron en la lona por *knock-out* contrasta con la historia de un desconocido y silencioso chef peruano.

Gastón Acurio gestó un movimiento gastronómico que hizo posible que la marca «Perú» alcanzara un valor de diez millardos de dólares. El modelo de gestión con el cual contagió a muchos cocineros y acercó al mundo a los sabores de la comida peruana fue el diálogo abierto, sin secretos de cocina. Para Acurio, una receta no compartida

es receta muerta; así puso a un lado el pensamiento tradicional que favorece el secretismo gastronómico. Compartir conocimiento para comprender y aprender siempre ha sido clave para que las nuevas generaciones puedan diferenciar entre una buena y una mala receta, gastronómica o política.

El perro de Pavlov y el populismo petrolero

En un experimento realizado por el fisiólogo Iván Pavlov, un perro fue entrenado de modo que sintiera hambre cuando viera un círculo y rechazara el alimento al ver una elipse. El propósito de la serie de experimentos incluía conocer la reacción del animal al mostrarle simultáneamente el círculo y la elipse: el parecido de ambas imágenes logró confundirlo, angustiarlo y enfermarlo.

El populismo petrolero, usando el mismo enfoque, contaminó todos los programas sociales con métodos primitivos de corrupción, recompensas y castigos que deliberadamente confunden y enferman anímicamente a la población más necesitada. El alto gobierno insiste en aparentar lo que no es. Las brechas productivas con otras economías no mienten: a diferencia de los países activos, reconocibles por la forma de desplegar sus fuerzas productivas y estrategias de desarrollo, Venezuela es un país confundido, inseguro, angustiado y eufórico como los ganadores de la lotería, quienes en su gran mayoría se creen verdaderos gigantes mientras gastan y consumen hasta que les toca vivir en la indigencia.

La economía global del conocimiento es el mundo estimulante con el que hay que dialogar para darle piso a un nuevo cronograma de gratificación productiva sustentado en logros reales

Nuevo cronograma de gratificación para el país

Más allá del petróleo como recurso y de la idea inconclusa de sembrarlo, el nuevo cronograma de gratificación requiere nuevas habilidades en sintonía con el mundo que viene, para explotar el gran inventario de capacidades productivas de la sociedad venezolana. Las piezas faltantes para darles salida y hacerlas funcionales son el estímulo, la motivación y el liderazgo.

Las coordenadas para que el autodescubrimiento se active deben ser paridas, razonadas y enriquecidas, mediante la promoción de la visión de complementariedad entre el Estado y el mercado. El uso permanente de mitos históricos que separan dogmáticamente las relaciones Estado-mercado constituye una carga ideológica obsoleta que ha destruido el desarrollo productivo y la competitividad del país. Un caso ejemplar es el de China, un país inquieto cuyo sentimiento de haber perdido mucho tiempo y oportunidades para modernizarse, debido a su hermetismo milenario, explica en buena parte su motivación para establecer metas ambiciosas.

Intel, empresa líder en tecnología de comunicaciones, creó hace algunos años una vicepresidencia con un nombre poco usual: «El mundo que viene». Alcoa incorporó manufactura aditiva 3D para «conseguir geometrías complejas que permitan aligerar el peso de las estructuras o piezas de motores de aviones». Codelco, empresa chilena de minería, ha logrado insertar tecnologías digitales en su estrategia de producción para realizar operaciones remotas en las minas, y ha obtenido mejoras sorprendentes en condiciones de trabajo, reducción de riesgo y productividad. El gobierno del Reino Unido migró los servicios que presta el Estado a una plataforma en línea, por su sencillez, eficiencia y transparencia. Se calcula en dos millardos de dólares el monto ahorrado y liberado para usos más productivos.

Las tecnologías digitales están cambiando las formas de pensar y concebir las políticas públicas. Ya es posible acercar las mentes más brillantes a los pueblos más lejanos y conectarlos con una educación personalizada. La medicina preventiva camina en la misma dirección. Las cadenas globales de producción compartida continúan descentralizando sus operaciones en el mundo. Tongal es una pequeña y exitosa empresa publicitaria en línea que compite con las megaempresas de publicidad y produce comerciales de excelente calidad para marcas reconocidas a muy bajo costo.

La economía global del conocimiento ejerce presiones evolutivas de gran impacto sobre el tejido social, las universidades, empresas y gobiernos. Ese es el mundo que viene expandiéndose. Las habilidades creativas están conectadas con redes de innovación que perfeccionan el conocimiento. La empresa 3D robotics, constructora de drones, es un ejemplo convincente de una plataforma abierta del conocimiento, en la cual colaboran aficionados y expertos de distintos países que operan en la práctica como un centro de investigación y desarrollo para la empresa.

El comercio mundial de bienes creativos ya superó los 900 millardos de dólares. Las capacidades repetitivas están siendo desplazadas lentamente por habilidades que premian el pensamiento crítico y el trabajo en equipo. La economía global del conocimiento es el mundo estimulante con el que hay que dialogar para darle piso a un nuevo cronograma de gratificación productiva sustentado en logros reales. El talento nacional lo exige y el país lo reclama.

LA IZQUIERDA DERECHISTA

Enrique Ogliastri
PROFESOR DE IE UNIVERSITY (MADRID)

El populismo ha vuelto obsoletas las categorías de izquierda y derecha para entender la política pública. Lo mismo pasó con liberales y conservadores, que se rompieron en contradicciones. Aunque la izquierda se suponía más afín al liberalismo, hace dos décadas el término «neoliberal» equivalía a un insulto, y los ejecutivos *yuppies* podían ser conservadores en lo económico pero liberales en su vida personal.

Quizá, en el fondo, lo que está en juego es la democracia. Desde la antigua Grecia, la democracia superó el poder de la fuerza bruta militar, y el de una casta, clase o aristocracia arbitrariamente heredada sin méritos. Apareció así una tercera fuerza: la clase política elegida para integrar y velar por el bien común. Más recientemente, la institucionalización de partidos disminuyó la personalización y el caudillismo. Pero hoy los partidos están en entredicho, a izquierda y a derecha, acusados de burocracia, corrupción, mendacidad y poco carisma.

Si no es izquierda ni derecha, ¿cuáles grupos se enfrentan en la política públi-

ca? Las visiones sobre globalización, migración, derechos fundamentales (salud, educación, servicios públicos) e integración de los trabajadores han cambiado. Como en un retroceso han resurgido el caudillismo sin escrúpulos, el individualismo insolidario, el capitalismo de amiguetes, el populismo.

¿En qué se parecen Maduro, Trump y Putin? Autoritarios, su antítesis común es la democracia social que podría parecer ahora un partido tradicional o conservador, pero que civilizó al mundo desarrollado en el siglo XX. El populismo puede ser de derecha o de izquierda. Un concepto rejuvenecido para entender lo que pasa es la distinción entre sociedades abiertas y cerradas, de Adorno y la izquierda freudiana. Así explicaron el «nacional-socialismo» de Hitler, época con algunos paralelos a la actual: nacionalismo, autoritarismo violento, antiinmigración, antiminorías.

En América Latina estas tendencias son peligrosas. Los únicos países viables son los que han crecido integrando a la sociedad con salud, educación y servicios públicos para todos. La democracia social, en sus diversas vertientes, es la alternativa al populismo de izquierda o derecha, y es necesaria para resolver los problemas urgentes de nuestras sociedades.

La democracia social, en sus diversas vertientes, es la alternativa al populismo de izquierda o derecha

SECRETOS DE EMPRENDIMIENTO QUE ENSEÑA CAROLINA HERRERA

Alecia Ortiz
MENTORA DE EMPRENDE, PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES DEL IESA / @ALECIAORTIZMBA

Todo programa de emprendimiento se refiere a las competencias asociadas a la idea de negocio, de manera que haya mayores probabilidades de éxito con el desarrollo de esas competencias. ¿Sabía el lector que la reconocida diseñadora venezolana Carolina Herrera, en entrevista para la revista *Hola*, comentó que no sabía coser? ¿Cómo pudo crear un negocio de talla internacional en el mundo de la moda una persona que no sabía de costura?

El caso de Carolina Herrera deja claro que las competencias asociadas al negocio no están a simple vista, que las ideas de negocio no siempre son lineales y que es hora de empezar a ver los negocios desde diferentes perspectivas.

1. La identificación real de la idea del negocio y del concepto. En el caso de Carolina Herrera, la costura en sí misma no era el negocio, sino la actualización de un estilo que se reconoció como referencia de buen gusto a lo largo del tiempo. La historia de sus inicios muestra que la combinación de clientes, propuesta de valor y canales construyeron las vías de ingresos de esta casa de moda. En otras palabras, no bastó con el diseño y la confección de los trajes. Había que añadir la selección de las telas, la calidad de los acabados y un acertado canal para el segmento escogido.

2. El aprendizaje y la actualización como competencias clave. Buena parte de los emprendedores en el área de la moda se plantean los mismos paradigmas: buscar telas que puedan incluir sin problemas en las estructuras de costos y buscar expertos en costuras. Tales paradigmas se alejan del cliente, quien, más que productos o servicios, quiere experiencias, emociones y formas de vida. Posiblemente, cuando comenzó esta diseñadora, la experiencia estaba centrada más en la pasarela que en las piezas. Ahora, la experiencia es llevar un traje que tiene reconocimiento mundial y que es usado en el mundo del espectáculo. Adicionalmente, Carolina Herrera inició su negocio en una etapa de madurez personal: el éxito no está en la edad.

3. La visión de conjunto o la cualidad de identificar esquemas de funcionamiento de los negocios. Dadas sus relaciones, el conocimiento de su ambiente donde se crio (la alta sociedad venezolana) y su exquisito gusto por la moda, además del apoyo de su familia (su esposo es especialista en moda), los factores clave de éxito no estaban en el diseño de la ropa, sino en las conexiones en la industria para llamar la atención en los eventos y las comunicaciones. Esta diseñadora empezó a hacer su marca personal en los eventos de la alta sociedad, desde Venezuela hasta los puntos clave de la moda, como París y Nueva York. Lo que la animó a lanzar su primera colección fue su reconocimiento como ícono de la moda y el buen gusto en el medio.

4. Ver factores clave de éxito que no se ven a simple vista. Entender los factores clave de éxito del negocio puede marcar la diferencia entre una idea que funciona y otra que fracasa. Algunas veces estos factores pasan inadvertidos, como la inteligencia emocional para establecer relaciones con el sistema cliente o establecer propuestas de valor que el cliente aprecie, que van más allá de los productos y servicios. Usualmente esos intangibles que se entregan de manera atemporal y personalizada invitan a los segmentos de clientes a desear lo que la idea ofrece.

5. Las competencias estratégicas para formar el equipo y hacer que funcione a lo largo del tiempo. Las entrevistas con Carolina Herrera y sus allegados sugieren la firmeza, la rectitud y la disciplina que esta diseñadora emana en su equipo de trabajo. Su liderazgo inspirador y motivador ha hecho que su equipo funcione como un conglomerado armonizado, donde cada papel sustenta y funciona con el siguiente. La calidad de sus presentaciones, así como el acabado de sus piezas, hablan de una sincronización en los procesos: «ellos saben cómo trabajo».

La comunicación, la empatía, la vivencia de los valores, la negociación, el mercadeo y la visión conjunta hablan de cómo los equipos pueden trabajar y entender el todo, para lograr un liderazgo efectivo, no solo en el entorno interno del negocio, sino en su posicionamiento con todo el sistema cliente (aliados, proveedores, Estado, comunidad). Con este caso se puede decir que la idea de negocio, cualquiera que sea, será exitosa en la medida en que se entienda el concepto de lo que hay que hacer para enamorar al sistema cliente.

CÓMO SOBREVIVE UNA EMPRESA

EN UN ENTORNO CRÓNICAMENTE INCIERTO

Ernesto Blanco

El entorno venezolano se ha vuelto sorpresivo, discontinuo e impredecible. En este contexto, un grupo de empresas ha logrado salvar su operación gracias a la adopción de «estrategias de triaje» que, como en los servicios de atención médica, ayudan a superar los cuadros de emergencia.

EL ENTORNO PREVALENTE EN VENEZUELA en la última década complica el desempeño de las empresas: escasez de divisas, falta de materias primas (junto con la imposibilidad de adquirirlas), estrictas regulaciones gubernamentales, inseguridad personal y jurídica, contracción de la demanda. Debido a este panorama, muchas empresas han cerrado operaciones, pero otras han encontrado el camino para mantenerse operativas.

A medida que el ambiente se ha tornado hostil las empresas han adoptado estrategias basadas en una planificación orientada al corto plazo. Para muchas organizaciones el objetivo primordial no es ser competitivas mediante el logro de determinada posición en el mercado o el desarrollo de ventajas competitivas; ahora su mayor ambición es resultar aptas para la supervivencia. El horizonte temporal de los planes estratégicos se ha comprimido: de años a semanas, incluso días…

¿Qué han hecho las empresas nacionales para mantenerse operativas en el entorno venezolano? ¿Cuáles variables primaron en el diseño de las estrategias implementadas?

El entorno

El análisis de entorno parte de la descripción del sector donde se desempeña una organización (competidores, clientes, proveedores), aunada al estudio de las características de la región geográfica que sirve como sede de las operaciones (situación económica, social, política y tecnológica). La interacción simultánea de estos elementos o variables produce una mayor o menor «turbulencia del entorno». En la actualidad, las variables relacionadas con las regulaciones gubernamentales, la inflación y la inestabilidad política ubican el entorno venezolano en el nivel 5 —el de mayor turbulencia— de la escala de Ansoff (1984), caracterizado como sorpresivo, discontinuo e impredecible. En este entorno pueden ocurrir cambios significativos y sin precedentes, que obligan a las empresas a formular estrategias singulares con la finalidad de mantener sus operaciones y concentrar los esfuerzos en las áreas claves para la sustentabilidad del negocio.

A medida que aumenta la turbulencia del entorno se incrementa también la incertidumbre. Incertidumbre significa, según el Diccionario de la Real Academia Española, falta de certeza o conocimiento seguro y claro de algo. Esta condición tiene un efecto directo en la formulación de estrategias en las organizaciones. Una pregunta que cualquier ejercicio de pensamiento estratégico debe procurar responder es: ¿qué hacer frente al desempeño de las variables del entorno?

Ernesto Blanco, profesor del IESA.

La teoría señala que, aun en entornos inciertos, es posible encontrar información estratégica relevante; pero, a medida que aumenta la incertidumbre, la captura de datos relevantes se vuelve más difícil. Courtney, Kirkland y Viguerie (1997) afirman que siempre, a pesar de la incertidumbre del entorno, se pueden identificar oportunidades en términos de demandas potenciales para productos o servicios futuros, aunque advierten que a cualquier estudio, por más exhaustivo que sea, siempre le queda una «incertidumbre residual»; por ejemplo, la causada por un proceso regulatorio o por la presencia de atributos de desempeño de una tecnología todavía en desarrollo. Courtney y sus colegas categorizan la incertidumbre residual en cuatro niveles:

1. Futuro suficientemente claro: es posible elaborar pronósticos sencillos y con suficiente precisión. Aquí la incertidumbre residual es irrelevante.
2. Futuros alternos: el análisis arroja resultados —o conjunto de escenarios— discretos. No se sabe cuál ocurrirá.
3. Rango de futuros: se identifica un rango de resultados no discretos, y lo que ocurrirá puede caer en cualquier sitio dentro del rango.
4. Verdadera ambigüedad: interactúan múltiples variables para crear un entorno donde es virtualmente imposible predecir qué ocurrirá, lo que dificulta en extremo la planificación estratégica.

Courtney y otros explican que las situaciones de nivel 4 son de rara ocurrencia y que, con el tiempo, tienden a desplazarse hacia uno de los otros niveles. Sin embargo, sí existen, y un ejemplo puede encontrarse en la realidad venezolana de los últimos cinco años.

Inflación

En el año 2013 la inflación venezolana reportada por el Banco Central se ubicó en 52 por ciento y al año siguiente en 64; en 2015 llegó 180 por ciento (Abadí y García, 2016). En 2016 no fueron publicadas cifras oficiales; sin embargo, el Fondo Monetario Internacional hizo pública su proyección de 700 por ciento de inflación, aunque otros expertos prefirieron fijarla alrededor de 500 por ciento (*El Universal*, 2016).

Para muchas organizaciones el objetivo primordial no es ser competitivas, mediante el logro de determinada posición en el mercado o el desarrollo de ventajas competitivas; ahora su mayor ambición es resultar aptas para la supervivencia

El crecimiento acelerado de la inflación tiene una incidencia directa en el desempeño de las empresas, pues acarrea el aumento de los costos de producción. Una inflación tan alta como la de Venezuela en los últimos años causa, además, incrementos en los costos laborales, de materias primas, de mantenimiento y servicios. En este contexto, las empresas se ven en la necesidad de disminuir o eliminar la reinversión en tecnología, capacitación de personal o desarrollo y mejora de procesos operativos. La reducción en las partidas de inversión se traduce en un deterioro progresivo. Las empresas se vuelven menos competitivas tanto nacional como internacionalmente.

La elasticidad de la demanda de determinados bienes y servicios se ha erigido en otro factor que conspira contra las finanzas de las organizaciones. En muchos casos resulta imposible trasladar los incrementos de los costos de producción a los precios de los bienes finales o a los planes tarifarios. La drástica reducción de la rentabilidad ha llevado a más de un empresario a tomar la decisión de cerrar sus empresas, al no poder cubrir siquiera los costos de producción. De treinta mil empresas industriales que operaban en el país en el año 1999 se ha pasado a cuatro mil para 2016 (Analítica, 2016).

Regulaciones gubernamentales

En Venezuela existen regulaciones laborales y económicas que impiden el libre desarrollo de las empresas. La Fundación Heritage mide la interferencia de los gobiernos en la economía de sus países mediante un índice de libertad económica (Miller y Kim, 2016). Según este estudio, Venezuela se ubicó en 2016 en el puesto número 176 de 178 países medidos; únicamente superó a Cuba (177) y a Corea del Norte (178). El índice incluye criterios tales como respeto al Estado de derecho (derechos de propiedad y libertad frente a la corrupción), tamaño del gobierno (libertad fiscal y gasto público), eficacia de las regulaciones (libertad empresarial, libertad laboral, libertad monetaria) y apertura de los mercados (libertad comercial, libertad de inversión, libertad financiera). En el caso venezolano tres de las regulaciones con mayor incidencia negativa son la inamovilidad laboral, el control de precios y el control cambiario o de compra de divisas.

La inamovilidad laboral, ya con varios años de vigencia impide a las empresas desincorporar trabajadores, incluso en casos comprobados de absentismo o incapacidad profesional. Esta regulación tiene un efecto negativo en la productividad de las empresas, dado que despenaliza comportamientos indeseables en ambientes laborales: ausencias injustificadas al principio o al final de la semana, entradas tardías a la oficina (o también salidas anticipadas), procrastinación de las tareas encargadas, desobediencia a los supervisores e incluso fomento de climas organizacionales contraproducentes. Muchos trabajadores «indeseables» han aprovechado el marco regulatorio para negociar su salida de la empresa con beneficios superiores a los dispuestos en la Ley Orgánica de los Trabajadores y las Trabajadoras para los casos de renuncia.

Otro marco legal que incide negativamente en la operación de las empresas —y, por ende, en la formulación de planes estratégicos— es la regulación de precios de una gran cantidad de productos y servicios. En la práctica, las empresas cuyos productos principales se encuentran regulados por el gobierno están destinadas a cerrar sus operaciones, dado que el «gobierno regulador» se niega a que se incluya el monto de la inflación en el método oficial de cálculo de costos de producción. Entre las estrategias adoptadas por los fabricantes de productos regulados figuran: cambio de negocio o actividad productiva, expansión del portafolio de productos o servicios (para procurar una política de subsidios cruzados), incorporación de un atributo o una presentación que saque al producto aunque sea parcialmente de la lista de mercancías reguladas o, como en el caso de un productor de café, venta del producto a clientes dispuestos a reconocer la inflación y el diferencial cambiario. Esta última estrategia ha creado un mercado negro para la comercialización de muchos productos regulados. En cuanto al sector de los servicios, el gobierno venezolano es dueño de las empresas suministradoras de agua y electricidad; ambos servicios tienen precios regulados y son prestados con interrupciones y fallos de calidad.

La regulación con la peor incidencia en el desempeño de las empresas es el control cambiario o de adquisición de divisas extranjeras. En los últimos cinco años han coexistido varios tipos de cambio, los cuales están bajo la tutela del Centro de

Comercio Exterior. El primero, la tasa Dipro (acrónimo de «Divisas protegidas»), tiene un valor de diez bolívares por dólar y solo está autorizada para la importación de artículos de primera necesidad, tales como alimentos y medicinas. El segundo tipo de cambio, la tasa Simadi (acrónimo de «Sistema Marginal de Administración de Divisas»), es flotante. Este sistema se aprobó para entregar divisas a las empresas fabricantes de productos de primera necesidad, con la finalidad de que pudiesen comprar sus materias primas o costear la importación de bienes y servicios. Sin embargo, con la caída del precio del petróleo —origen principal de las divisas vendidas por el gobierno— la oferta de dólares (a las tasas Dipro y Simadi) ha disminuido, al punto de no poder satisfacer las necesidades de importación de ningún tipo de bien. La consecuencia de esta restricción ha sido la escasez de bienes de primera necesidad y de otros no declarados así, pero sin duda importantes para la vida diaria. Las empresas, al no tener acceso a las divisas para adquirir materias primas, han tenido que restringir la oferta de sus productos, redimensionar sus portafolios y priorizar las actividades que deben ejecutar para mantenerse operativas.

La premura de la coyuntura desestima la visión de mediano y largo plazo, y obliga a las empresas a concentrarse en acciones tácticas de supervivencia, con horizontes de planificación de una semana —o en casos extremos de un día— siempre en función de las materias primas o las mercancías disponibles

Conflictividad política y social

Tras el fallecimiento de Hugo Chávez Frías en 2013, Nicolás Maduro, candidato del oficialista Partido Socialista Unido de Venezuela, resultó electo como nuevo jefe de Estado. Maduro obtuvo la primera magistratura del país con el 50,6 por ciento de los votos, mientras que el candidato opositor, Henrique Capriles, totalizó 49,1. Tales resultados eran la señal inequívoca de un país polarizado y con un balance parejo de las fuerzas electorales.

En 2013 el petróleo venezolano se vendía a 98 dólares el barril. Este precio se mantuvo en 2014 y luego cayó a 45 en 2015 y a 35 en 2016. En 2017 el precio del barril venezolano se estabilizó en 45 dólares por barril. El descenso en el precio del petróleo tuvo un efecto inmediato en la economía venezolana, la cual siempre ha dependido, principalmente, de la renta petrolera.

La merma de la renta petrolera se tradujo en disminución de las importaciones, incluidas las de alimentos, medicinas, artículos de limpieza e higiene, piezas y repuestos para automóviles y maquinarias industriales y agrícolas. El país fue sacudido en sus bases por una escasez de productos que causó largas colas de personas; personas apretujadas para hacerse con lo poco de lo existente en los inventarios comerciales. Paralelamente, arreció el mercado negro de los rubros desaparecidos, a precios de venta que a veces quintuplicaban los precios establecidos por el gobierno. El malestar se abrió paso en la población y el partido de gobierno vio perder gran parte de su popularidad. El masivo descontento se reflejó en el triunfo de la oposición, en diciembre de 2015, en las elecciones de diputados para la Asamblea Nacional.

Durante el gobierno del presidente Maduro se ha registrado una gran cantidad de arrestos políticos, así como diversas protestas de la sociedad. Las causas de la agitación ciudadana se agudizaron con el desconocimiento de las competencias del órgano legislativo y con posteriores violaciones de la Constitución.

Un entorno político-social de tales características termina por aumentar la incertidumbre residual identificada por Courtney y otros (1997). En Venezuela, los gerentes actúan con cautela al formular estrategias: los planes muchas veces son abandonados a medio camino, en aras de esa meta superior que es la supervivencia.

Hay otras características que convierten al entorno venezolano en sorpresivo, discontinuo e impredecible, además de verdaderamente ambiguo. Entre ellas se destacan el deterioro de los servicios públicos (por ejemplo, las continuas fallas de suministro de electricidad), el empeoramiento del estado de la vialidad y el rezago tecnológico de los sistemas de comunicaciones, incluida internet. Adicionalmente, el país padece una aguda inseguridad personal —cuya señal principal es la cantidad de asesinatos que ocurre anualmente— y una crónica inseguridad jurídica, que encuentra su mayor falencia en la escasa observancia de los derechos de propiedad: expropiaciones de empresas, tanto grandes (Clorox, acerías, cementeras) como pequeñas y medianas (estacionamientos, carnicerías, empresas agrícolas, panaderías).

Una ingente cantidad de jóvenes profesionales ha optado por emigrar, en procura de mejores horizontes: desean vivir en sociedades con mejor calidad de vida. Este fenómeno ha afectado negativamente el desempeño y la formulación de planes estratégicos en las empresas venezolanas, al contar cada día con menos personal calificado y bien preparado.

Estrategias de supervivencia

El entorno venezolano no es alentador. Ante tal circunstancia, surge la siguiente pregunta: ¿qué pueden hacer las empresas para sobrevivir?

Los estudios de Ansoff en los años ochenta y Courtney en los noventa forman parte de la extensa bibliografía que identifica el «entorno» como un factor determinante en las estrategias que deben formular e implementar las empresas para su sustentabilidad. Otros autores, como Wernerfelt (1984) y Barney (1991), aunque reconocen la importancia del entorno, opinan que las empresas pueden determinar sus objetivos estratégicos a partir del desarrollo de recursos y el fomento de capacidades especiales para enfrentar la variabilidad de las circunstancias externas.

En la formulación de planes estratégicos coexisten dos posiciones antagónicas. La primera plantea que el diseño de políticas de corto, mediano y largo plazo debe ser el producto de jornadas de análisis (Chandler, 1962; Porter, 1980). La segunda argumenta que el rumbo de las organizaciones debe determinarse de manera emergente; por ejemplo, como producto de las conversaciones informales del día a día (Mintzberg, 1987). Pero Grant (2003), al estudiar los procesos de planificación estratégica de las principales empresas petroleras del mundo, concluye que la mejor opción resulta de la combinación de ambas posiciones. Tal fusión de enfoques recibe el nombre de «planificación emergente» y consiste en la formulación de planes estratégicos con base en el análisis de informaciones provenientes de los entornos externo e interno de las organizaciones, sin soslayar las ideas que surgen durante el período para el cual la estrategia es formulada analíticamente.

El modelo de planificación emergente es el que mejor explica la realidad del grupo de empresas venezolanas estudiadas en este trabajo. Las organizaciones que todavía efectúan análisis de planificación estratégica se ven obligadas, sin excepción, a implementar acciones alineadas con las características cambian-

tes del entorno. El resultado es que la premura de la coyuntura desestima la visión de mediano y largo plazo, y obliga a las empresas a concentrarse en acciones tácticas de supervivencia, con horizontes de planificación de una semana —o en casos extremos de un día— siempre en función de las materias primas o las mercancías disponibles. Queda poco espacio para la innovación.

La dificultad para adquirir materias primas —por la falta de divisas necesarias para las compras a proveedores internacionales— se traduce en escasez de bienes y servicios. Debido a la intensidad de la crisis, las empresas pueden prescindir del estudio de los competidores porque, dada la drástica reducción experimentada por la oferta, no resulta problemático colocar toda la producción en los anaqueles.

El país asiste, por lo tanto, al desarrollo de un mercado con características oligopólicas, que limita las opciones de compra a los clientes y atrofia la competitividad de las organizaciones, con su impacto en la sustentabilidad a largo plazo del negocio. La escasez de materias primas importadas incrementa el poder de negociación de los proveedores internacionales, quienes tornan más exigentes sus condiciones de venta, y disminuye el de los clientes finales, porque, en la mayoría de los casos, cuentan con muy pocas opciones para la compra.

Estrategias observadas

En varios estudios Donald Sull ha centrado su interés en la aparición de amenazas de «muerte súbita» en entornos «impredecibles» (Escobari y Sull, 2004). Estos entornos presentan tres características: aparecen repentinamente, son imprevisibles y plantean un reto fundamental para la empresa en relación con la creación de valor sostenible.

Una circunstancia externa a la organización califica como «amenaza de muerte súbita» cuando pone en peligro la capacidad para crear y mantener «valor», en desmedro de la supervivencia financiera. Las amenazas planteadas por el entorno venezolano —restricción para la adquisición de divisas y regulación de los precios de bienes y servicios, por ejemplo— no han sido discontinuas o impredecibles, pero entrañan para las empresas un desafío en términos de creación de valor sostenible y también de supervivencia. Por ello conviene introducir la categoría de «amenaza de muerte gradual», para hacer referencia a todas aquellas circunstancias derivadas de un entorno sorpresivo, discontinuo e impredecible. Al ser la continuidad la principal característica, la consecuencia más evidente es la desaparición de las empresas en el mediano plazo.

Las «amenazas de muerte gradual» no provienen de cambios de tecnología, del aumento de la rivalidad entre los competidores de un sector industrial ni de la variación en las preferencias de los clientes, sino más bien de la imposición de regulaciones

Las «amenazas de muerte gradual» no provienen de cambios de tecnología, del aumento de la rivalidad entre los competidores de un sector industrial ni de la variación en las preferencias de los clientes, sino más bien de la imposición de regulaciones. Defenderse de este tipo de amenazas es complicado. No obstante, las empresas analizadas lo han hecho gracias a la adopción de estrategias que pueden clasificarse en dos modalidades: 1) estrategias tradicionales (sugeridas en los manuales clásicos de gerencia y administración) y 2) estrategias de triaje (aplicadas de manera inmediata y bajo la presión de la urgencia).

Estrategias tradicionales

En la búsqueda de respuestas a las amenazas que caracterizan el entorno venezolano de los últimos cinco años, las empresas han echado mano del inventario de estrategias: estrategias de liderazgo en costos o diferenciación (Porter, 1980), estrategias basadas en recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), y estrategias de integración vertical y horizontal.

Mantener calidad con precios atractivos: tarea difícil pero necesaria

La escasez de productos y servicios ha restado importancia al análisis de la competencia y la dinámica de la demanda. El poder de compra de los consumidores refleja el efecto erosivo de la inflación. El ritmo de incremento de los precios supera por mucho los aumentos reactivos de ingresos y salarios de los venezolanos.

La caída de la demanda es más evidente en el caso de aquellos productos y servicios cuyos precios no se encuentran regulados por el gobierno, dado que los consumidores concentran sus compras en los productos de primera necesidad. Para contrarrestar esta tendencia, las empresas se han visto en la necesidad de producir con igual o mejor calidad que sus competidores, y con precios atractivos, u ofrecer también productos sencillos, de buena calidad y con precios inferiores a los de la competencia. Ello ha supuesto la combinación de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación descritas por Porter (1980). Las propuestas de valor han debido experimentar ligeras modificaciones.

En entornos turbulentos e inciertos es muy difícil para una gerencia de planificación compaginar una política de reducción de costos —justificada al optimizar procesos de trabajo— con una política ambiciosa de inversiones en tecnología. Este movimiento puede ser interpretado por sectores renuentes al cambio como una señal ambigua o contradictoria. Sin embargo, es sabido que para producir bienes o servicios diferenciados se debe invertir en investigación y desarrollo, en materia prima de primera calidad y en adiestramiento del personal vinculado con el área de atención al público.

Las modificaciones de la propuesta de valor de una empresa implican ajustes a la cadena de valor. En las empresas seleccionadas para este análisis se observaron diferentes formas de instrumentar estrategias de liderazgo en costos y diferenciación. Por ejemplo, para mantener la calidad y los precios atractivos de sus productos, una empresa perteneciente al sector químico hizo inversiones en activos para la manufactura; equipos que luego le permitieron mejorar la eficiencia de la producción. Una compañía del sector de alimentos, inspirada por una estrategia de liderazgo en costos, diseñó y fabricó sus propias maquinarias de manufactura; de este modo consiguió superar su dependencia de los proveedores internacionales de repuestos (disminuyó costos y, por ende, se hizo más competitiva). Estos ejemplos se refieren al eslabón de operaciones de la cadena de valor. Pero el análisis del conjunto de empresas también da cuenta de acciones en el eslabón de la cadena de colaboradores: mantenimiento de una nómina pequeña pero productiva (lo cual, en algunos casos, requirió desincorporaciones o módicas sustituciones), inversión constante en formación profesional, creación de incentivos y control de los costos de producción.

Desarrollo de capacidades: prepararse para enfrentar cualquier reto

En los años ochenta, Wernerfelt (1984) se preguntó: ¿qué tal si en vez de formular estrategias con base en el entorno, las empresas se centran en recursos y capacidades? La respuesta dio

origen a la «visión de la firma basada en recursos». Esta teoría propone que las empresas pueden desarrollar capacidades medulares para enfrentar las variaciones del entorno, a partir del empleo de los recursos apropiados, y producir ventajas competitivas como preferencia de los clientes, soporte tecnológico o anticipación de las acciones de la competencia. Una estrategia concentrada en el entorno podría inhibir la estabilidad y la constancia de dirección necesarias para la sustentabilidad a largo plazo de las empresas.

Algunas empresas logran sobrevivir a un entorno hostil para los negocios gracias al cultivo de capacidades en el recurso humano (talento humano) y nuevas funcionalidades en el área de manufactura (recursos tangibles). Tener colaboradores con las competencias técnicas y humanas, comprometidos con las empresas, es quizás el principal medio para desarrollar capacidades para la manufactura o la prestación de servicios. Por ejemplo, ante la crónica escasez de mano de obra calificada, una de las empresas objeto de análisis optó por desarrollar programas para fortalecer las capacidades sus colaboradores. Lo hizo mediante la creación de una escuela de formación técnica, para fomentar en los trabajadores habilidades técnicas consideradas «clave», en función de las características del entorno. Esta iniciativa produjo, además, un mayor compromiso de los colaboradores con la empresa, al motivarlos a emprender nuevos retos y desafíos. En paralelo con la formación técnica de los colaboradores, la empresa mejoró su capacidad de producción a partir de la inversión en activos de manufactura.

La mayoría de las empresas han optado por integrarse verticalmente, más por razones de disminución de riesgos que por la eliminación de costos de transacción

Las empresas que han invertido en su parque tecnológico han desarrollado ventajas competitivas que les han facilitado, por un lado, responder rápidamente a las variaciones de la demanda de los productos y, por otro, desarrollar economías de alcance para producir nuevas presentaciones (SKU) no sujetas a las regulaciones de precios decretadas por el gobierno, así como también el lanzamiento de nuevos productos.

Integración nacional e internacional: reducción de riesgos

En cualquier tipo de entorno —estable o turbulento— las empresas incurren en costos de transacción para obtener las materias primas y para entregar sus bienes o servicios al mercado. Pero, además de tales costos, las organizaciones también afrontan riesgos asociados con la disponibilidad de los insumos o con la distribución y entrega de la mercancía al consumidor final o al mercado objetivo.

La «integración vertical» es la estrategia clásica para conjurar amenazas tan peligrosas como la falta de materias primas, la abundancia de competidores, la volatilidad económica o las políticas gubernamentales anticomerciales. Este tipo de integración tiene dos modalidades: «aguas arriba», para garantizar las materias primas necesarias, y «aguas abajo», para asegurar la colocación de la producción en el mercado. La integración vertical tiene sentido cuando el costo de fabricar en la empresa el bien o servicio resulta menor que la suma del costo de compra en el mercado y el costo de producción.

La mayoría de las empresas analizadas han optado por integrarse verticalmente, más por razones de disminución de riesgos que por la eliminación de costos de transacción. Por ejemplo, una empresa se integró «aguas abajo» —creó una compañía de distribución— debido al deseo de eliminar el poder de negociación de los distribuidores y, de paso, asegurar la llegada de los productos a los clientes finales. Mientras que otra empresa de manufactura, del sector de limpieza, se integró «aguas arriba» —estableció una filial en un país de Latinoamérica— para asegurar la obtención de insumos importados.

Además de la estrategia de integración vertical como mecanismo para reducir riesgos, en el estudio se observó la implementación de estrategias de integración horizontal; es decir, la compra o creación de empresas o unidades de negocios semejantes, con el objetivo de aumentar la capacidad de producción, el alcance geográfico y la participación de mercado. Esta estrategia fue implementada con éxito por una empresa del sector de empaques plásticos, con la compra de la división de plásticos de una compañía del sector de alimentos. Además, gracias a esta acción, la empresa de empaques se consolidó como proveedor exclusivo de la empresa productora de alimentos, amplió su capacidad de producción e incrementó su participación en el mercado nacional de empaques flexibles.

Estrategias de triaje

«Triaje», palabra de origen francés, está relacionada con las acciones de clasificar, seleccionar o elegir. En el campo de los servicios de salud, la voz «triaje» se refiere al proceso de selección de pacientes con necesidad de tratamiento médico inmediato en un marco de recursos limitados. Originalmente, este vocablo aludía a la clasificación de pacientes en situaciones de catástrofe.

Donald Sull fue el primer autor en afirmar que las empresas sometidas a amenazas de «muerte súbita» pueden constituir un «sistema de triaje» para la identificación de estrategias que hagan posible la supervivencia operativa (Escobari y Sull, 2004). En Venezuela, donde las amenazas pueden calificarse de «muerte gradual», el postulado de Sull no pierde vigencia. Muchas empresas locales apelan, en su día a día, a estrategias de triaje de dos tipos: directas e indirectas.

Acciones para enfrentar directamente las amenazas de muerte gradual

Los directores de cinco de las trece empresas consideradas en este artículo admitieron que la única estrategia seguida por sus organizaciones era «conseguir los dólares». Para ellos, el análisis de la competencia y el estudio de la demanda carecían de relevancia. Este tipo de estrategias se asemeja mucho más a una maniobra de triaje que a un plan de desarrollo de largo aliento, porque el énfasis gerencial está puesto en la urgencia: solucionar el problema de la adquisición de las divisas, mediante la ejecución de los pasos establecidos en la regulación para adquirirlas.

El sistema de control cambiario se estableció en 2003. En los últimos cinco años se ha hecho más restrictivo, y su rigor se ha convertido en una amenaza de muerte gradual para las empresas. La cantidad de divisas que el gobierno vende a las empresas se reduce año tras año.

Para agosto de 2014 el gobierno había liquidado 135,9 millardos de dólares para importaciones. Dos años más tarde, para el mismo mes, esta cifra había caído a 26,4 millardos de dólares (Notitotal, 2016). Esta drástica contracción en la oferta y venta de divisas dificulta en grado sumo el acceso de las empresas al mercado internacional de materias primas, e impide la compra de mercancías importadas; por lo tanto, incide directamente en la producción y la venta de bienes y servicios. En la medida en que esta amenaza se mantiene (y empeora) las empresas ven restringida su capacidad para suministrar valor a sus clientes;

una circunstancia que, a mediano plazo, causa el cierre parcial o total de operaciones. La estrategia de triaje requiere, entonces, fortalecer el departamento jurídico de la organización con personal experto en la tramitación de divisas, y aligerar la estructura financiera de modo de autorizar rápidamente las erogaciones en bolívares tan pronto se active la venta de las divisas asignadas por el gobierno.

La adquisición de las divisas para adquirir insumos importados es, probablemente, la principal amenaza de muerte gradual. No obstante, elementos como la regulación de precios y la inamovilidad laboral también pueden considerarse factores amenazantes, que pueden conducir al cierre de las empresas a mediano plazo.

La regulación de precios obliga a las empresas a producir bienes y servicios por debajo de los costos reales de producción; en consecuencia, en ausencia de una oportuna estrategia de triaje (por ejemplo, la producción de rubros no regulados), el cierre operativo se vislumbra como el futuro más probable. La inamovilidad laboral, por su parte, fomenta la improductividad de los trabajadores en las empresas. Esta situación, junto con la escasez de materias primas importadas y el aumento periódico de salarios decretados por el gobierno, deterioran gradualmente la capacidad de supervivencia de las empresas. En este caso, la estrategia de triaje más empleada es la desincorporación negociada de los colaboradores improductivos. Pero esta medida, aunque efectiva, suele ser sumamente costosa.

Acciones para enfrentar indirectamente las amenazas de muerte gradual

Cuando una empresa no puede enfrentar directamente una amenaza lo conveniente es adoptar una estrategia de triaje de carácter indirecto. La evidencia empírica muestra cómo, por ejemplo, las compañías enfrentadas a la imposibilidad de contar con divisas para comprar materias primas ejecutaron alguna de las siguientes acciones: 1) jerarquizar la producción de acuerdo con la demanda, 2) cerrar líneas de producción, 3) adquirir divisas en el mercado paralelo, 4) reducir el portafolio de productos y 5) reajustar los estándares de calidad. Cuatro de trece empresas analizadas implementaron al menos una de estas acciones.

Alinear la producción de la empresa con las características de la demanda se considera una práctica normal y deseable en cualquier economía de mercado. En Venezuela las empresas han tenido que darle prioridad a la producción de los rubros de mayor demanda fabricados a partir de las materias primas disponibles. Para algunas empresas, la estrategia de triaje consiste en importar materia prima con divisas compradas de modo no convencional (mercado paralelo) y trasladar al consumidor final el impacto en la estructura de costos.

Cuando la escasez de insumos se torna crónica las empresas optan por cerrar líneas de producción, para dejar operativas solo aquellas líneas que tengan inventario de materias primas. Otro caso frecuente es la reducción del portafolio de productos, a objeto de hacer más eficiente la producción. El *quid* de la estrategia es el siguiente: producir menos variedad de productos con la misma cantidad de materia prima y concentrarse en aquellas mercancías que obtienen el mayor retorno sobre la inversión (Pareto). Estas acciones de triaje producen lucro cesante para las empresas; pues, aunque existe demanda, no se puede satisfacer.

Para sobrevivir a los rigores del entorno venezolano algunas empresas han optado por reducir la calidad de sus productos. Esta acción, en su modalidad menos dañina, impacta únicamente la presentación del producto; por ejemplo la calidad del empaque. Pero, en otros casos, las acciones de supervivencia llevan a las empresas a modificar los atributos de función y calidad de sus productos; por ejemplo, la disminución de los espesores —en el caso de empresas productoras de empaques— o la reducción de la densidad para productos alimenticios líquidos.

Empresas en cuidados intensivos

La mayor parte de las estrategias descritas en este artículo son tradicionales. Tienen una característica en común: luego de ser formuladas, requieren tiempo para la implementación y la verificación del resultado.

Cuando aumenta la turbulencia del entorno las empresas tienen muy poco tiempo para la reflexión y, en consecuencia, requieren la ejecución de acciones de corto plazo para sobrevivir. Las empresas que han concebido e implementado estrategias durante muchos años para desarrollarse de manera sustentable gozan de una posición de ventaja en comparación con las empresas que no han actuado de la misma forma. Cuando el entorno cambia de modo repentino, las probabilidades de supervivencia favorecen a las empresas con mayor inversión en su desarrollo.

Pero cuando el entorno alcanza el grado de turbulencia de la Venezuela de los últimos cinco años —sorpresivo, discontinuo e impredecible— ni siquiera las empresas previsivas en inversión están exentas de enfrentar serios problemas. Al mantenerse y agudizarse indefinidamente las regulaciones del gobierno, las amenazas transitorias —o de muerte súbita— se convierten en amenazas de muerte gradual, pues agotan poco a poco la capacidad de las empresas para enfrentarlas. La manera de arrostrar tales amenazas consiste en adoptar estrategias de triaje; sin olvidar que, en analogía con las salas de emergencia médica, luego de la intervención de urgencia deben planificarse estrategias (tratamientos) para el mediano plazo, que tengan como objetivo el desarrollo continuo (la salud) de las empresas.

REFERENCIAS

- Abadí, A. y García, C. (2016): *El control de precios en Venezuela (1939-2015): de la Segunda Guerra Mundial a la «guerra económica»*. Caracas: Cedice.
- Analítica (2016): «Conindustria: Solo hay cuatro mil empresas operativas en Venezuela»: http://www.analitica.com/economia/conindustria-solo-hay-cuatro-mil-empresas-operativas-en-venezuela/.
- Ansoff, H. I. (1984): *Implanning strategic management*. Nueva York: Prentice Hall.
- Barney, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1997): «Strategy under uncertainty». *Harvard Business Review*. Vol. 75. No. 6.
- *El Universal* (2016): «FMI: Venezuela cerrará 2016 con inflación superior al 700 por ciento»: http://www.eluniversal.com/noticias/economia/fmi-venezuela-cerrara-2016-con-inflacion-superior-700_375958.
- Escobari, M. y Sull, D. N. (2004): «Lecciones de Brasil: cómo salvar un negocio amenazado de muerte súbita». *Harvard Business Review América Latina*. Vol. 82. No. 2.
- Grant, R. M. (2003): «Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors». *Strategic Management Journal*. Vol 24. No. 6
- Miller, T y Kim, A. B. (2016): *2016 Index of economic freedom*. Washington: The Heritage Foundation.
- Mintzberg, H. (1987): «Crafting strategy». Harvard Business Review. Vol. 65. No. 4: 66-75.
- Notitotal (2016): «Ecoanalítica: En los últimos dos años, la liquidación de divisas para importaciones cayó 80,5 por ciento»: http://notitotal.com/2016/09/23/468-ha-caido-la-liquidacion-divisas-importaciones/.
- Porter, M. (1980): Competitive strategy. Nueva York: The Free Press.
- Wernerfelt, B. (1984): «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*. Vol. 5. No. 2: 171-180.

Nota: este artículo fue elaborado a partir de un conjunto de trabajos de grado para obtener el título de Maestría en Administración de Empresas, del IESA, guiados por el autor como parte de su línea de investigación.

CÓMO ENFRENTAR EL DESMORONAMIENTO: ENTRE EL OPORTUNISMO Y LA SUPERVIVENCIA

La actual generación de gerentes venezolanos enfrentará grandes retos empresariales en los próximos años. Los que sobrevivan habrán encontrado el tamaño adecuado de la organización para soportar la transformación económica que se avecina. En el camino serán tentados por ofertas oportunistas que crean valor a corto plazo, pero no ayudan a forjar una empresa resiliente.

Carlos Jaramillo

UNO DE LOS FENÓMENOS más desconcertantes de las economías de alta inflación es la velocidad a la que ocurren los cambios: en las conductas de los actores, los precios de bienes y servicios, e incluso las prioridades de la sociedad. Gerenciar en este contexto es administrar la escasez, no solo de recursos tangibles sino también de variables que resulta difícil precisar, como el tiempo y la atención que se dedica a los distintos frentes abiertos dentro y fuera de la organización. Ante tales frentes, es inevitable priorizar y escoger las tácticas que tengan mayor incidencia en la generación de caja. En las economías inflacionarias, la clave es asegurar la generación de efectivo.

Como en toda situación difícil, por no decir extrema, los gerentes sienten una enorme sensación de vacío. Sus referentes cotidianos pierden significado. En muchos casos, perciben que su situación es única y, por lo tanto, que es poco lo que puede proporcionarles el entorno para seguir adelante.

En tal circunstancia es importante dedicar tiempo a pensar cuál tipo de empresa se quiere tener, una vez que Venezuela comience a ejecutar la transformación de su modelo económico. Es posible que a muchos equipos gerenciales les suceda lo mismo que a Dorothy cuando llegó transportada por el tornado, en compañía de su perro Toto, a la tierra de Oz. Luego de unos minutos, se dio cuenta de que ya no estaba en Kansas, su lugar de origen. En ese momento no sabía dónde se encontraba ni, mucho menos, si era posible volver a la granja de sus tíos. Los empresarios locales tendrán al menos la certeza de saber que no hay sitio adonde regresar: estarán frente a un nuevo orden, desconocido para todos, pero no muy diferente del que enfrentan sus homólogos en el resto de Latinoamérica.

Expectativas insatisfechas

La actual crisis económica venezolana es mucho más que la tradicional recesión ocasionada por la caída del precio del principal rubro de exportación de una economía monoexportadora. Los cambios en el modelo económico introducidos por el gobierno de Chávez y mantenidos por Nicolás Maduro han creado una serie de inconsistencias económicas que hacen imposible manejar el país con las premisas de ese modelo. De no producirse un acuerdo de transformación política y económica, no hay razón alguna para pensar que las empresas experimentarán algún alivio en su situación cotidiana.

Es posible que muchos actores económicos compartan un diagnóstico sobre el origen y las eventuales soluciones a la crisis del país. Pero es más difícil lograr tal consenso, al analizar las realidades de las empresas individuales. A continuación se discute una serie de inquietudes manifestadas por gerentes en Venezuela, en reuniones de juntas directivas y programas de maestría y educación ejecutiva, durante el último par de años.

Ante el hecho de que muchas empresas resultan menos rentables de lo que han sido históricamente, empiezan a surgir posiciones encontradas entre los accionistas, así como entre accionistas y gerentes, en cuanto a la profundidad de la crisis, que se traducen en dificultad para concretar escenarios económicos que muestren verdaderamente cuán expuesta está la organización a los avatares de la economía. Muchas veces, tales desencuentros reflejan tácticas dilatorias de algunos grupos de intereses dentro de la organización para postergar la adopción de medidas incomodas.

Carlos Jaramillo, profesor del IESA.

La elaboración de escenarios que permitan proyectar estados financieros, por muy imprecisas que sean algunas variables (por ejemplo, la tasa de inflación o la paridad bolívar-dólar en la frontera con Colombia) tiene, en la gran mayoría de los casos, la virtud de señalar los puntos más vulnerables de la organización. Cuando estos puntos vulnerables salen a la luz, se ponen en blanco y negro los dilemas que más cuesta resolver.

La imposibilidad de satisfacer simultáneamente las necesidades económicas de los accionistas y las necesidades de recursos para atender las presiones cotidianas

Es muy importante que los gerentes expliquen con claridad cuán viable es mantener las políticas de reparto de efectivo vía dividendos, sueldos, recompra de acciones, préstamos u otros instrumentos. La concentración de la propiedad en un grupo de accionistas y el grado de dependencia de algunos accionistas de los ingresos que devengan de la empresa son insumos que los gerentes deben tomar en cuenta al momento de diseñar acciones.

Situaciones extraordinarias requieren medidas de gran impacto. Por ello, en estos momentos deben evaluarse acciones que cuestionan paradigmas, como puede ser la venta de activos no estratégicos, pero en algunos casos emblemáticos, o la eliminación de productos o servicios de bajo margen de rentabilidad pero de arraigo histórico en la organización. Los gerentes deben en estos casos dar prioridad a los recursos que se obtengan mediante cambios internos. Un ejemplo de ello, aunque que no en un contexto de alta inflación, fue el comportamiento seguido por

En las economías inflacionarias, la clave es asegurar la generación de efectivo

el grupo empresarial brasileño 3G Capital luego de la adquisición de Heinz: logró aumentar el margen de beneficios de 17 a 28 por ciento en un lapso de dos años, en un contexto donde sus pares industriales tienen un margen promedio de 16 por ciento, gracias a la reducción de gastos discrecionales y del tamaño de la nómina (Daneshkhu, Whipp y Fontanella-Khan, 2017).

Aun las empresas mejor manejadas tienen sus dosis de «irracionalidad», que se reflejan en maneras subóptimas de conducir ciertos negocios. Las experiencias descritas en la bibliografía sobre tensión financiera o bancarrota corporativa indican que los accionistas tienen la propensión a no inyectar recursos al negocio, independientemente de la racionalidad financiera de hacerlo (Weiss, 1990).

La incertidumbre con respecto a la devolución de recursos inyectados por los accionistas al negocio dificulta, aunque no hace imposible, cualquier intento de recapitalización. En muchos casos, los accionistas no tienen efectivo para recapitalizar la empresa o lo requieren para hacer frente a sus compromisos individuales. Este problema se agrava cuando los distintos grupos accionarios no tienen posiciones comunes acerca de la pertinencia de inyectar nuevos recursos. La dilución de la propiedad cambia la correlación de fuerzas entre accionistas, lo que eventualmente exacerba los conflictos entre pares.

Los gerentes, en particular quienes dirigen empresas cuyos accionistas no participan en la administración cotidiana, necesitan diseñar planes detallados de acción que dejen muy claro el impacto de supuestos clave para la viabilidad a corto y mediano plazo del negocio. En el diseño y la ejecución de los planes de acción, un tema que saldrá a relucir con frecuencia es el de las tensiones entre las gerencias de ventas y finanzas por el cumplimiento de metas presupuestarias. En las reuniones de trabajo, los representantes del área financiera pueden mostrar con facilidad en los estados de resultados cuán vital es cumplir las cuotas de venta, tanto en precio como en volumen, porque cualquier rezago en alguna de las dos variables se siente de manera inmediata en el flujo de caja. Los responsables de las ventas tienden a oponer resistencia a los aumentos frecuentes de precios, pues es difícil comunicarlos a la fuerza de ventas y más aun a los clientes.

Normalmente, cuando se revisa en detalle el porqué del incumplimiento de las metas presupuestarias, aparecen no solo presiones del entorno (representadas, por ejemplo, por el rezago de los competidores en actualizar listas de precios) sino también problemas internos de la organización, tales como los referidos al control de calidad (tanto de productos terminados como de materias primas), inconsistencias en la elaboración de planes de producción y manejos de inventarios críticos de productos terminados, robos y hurtos de productos e insumos, inconsistencias en las políticas de remuneración de la fuerza de ventas y deterioro de los comportamientos de pago de los clientes. Los encargados de la gestión de compra deben entender que su efectividad se medirá no solo por su habilidad para encontrar materias primas e insumos en un ambiente de recursos escasos, sino también por su contribución a los márgenes de rentabilidad, gracias a la obtención de los mejores precios de compra posibles.

En economías de alta inflación el balance de poder de negociación entre clientes y proveedores puede cambiar en lapsos muy cortos. En la fase inicial de un ciclo inflacionario, cuando el consumidor final aún conserva poder adquisitivo, la presión de las empresas es tratar de vender lo más posible, pues se puede prever que llegará un momento en el que la pérdida de poder adquisitivo impactará al segmento de negocios. En ese momento todo lo que se produce se vende, y los proveedores de materias primas e insumos toman ventaja de la avidez de los productores de bienes finales y ajustan los precios con mayor frecuencia; en algunos casos incluso descuidan la calidad de lo vendido debido al exceso de demanda. En esta fase frecuentemente se exigen pagos por anticipado.

Cuando la demanda de bienes finales se contrae, debido a la pérdida de poder adquisitivo de los clientes, es cuando el fenómeno de la iliquidez empieza a afectar la dinámica comercial. Al caer las ventas se acumulan tanto productos finales como materias primas e insumos. En ese momento, un número reducido de empresas con ventajas comparativas, que atienden la reducida demanda existente, se voltea a sus proveedores y logra renegociar con condiciones un poco más ventajosas que al comienzo del ciclo.

Los productores de materias primas e insumos deberían tratar de establecer alianzas con las empresas que tienen mayores posibilidades de soportar la fase de contracción de la demanda. Con mucha frecuencia, el comportamiento oportunista de vender al precio más alto posible, sin tomar en cuenta otra consideración, termina por perjudicar a todo el sector, porque deja recursos en manos de empresas que caen en insolvencia e incumplen con sus proveedores.

Los encargados de la gestión de compra son responsables de construir relaciones no oportunistas con sus proveedores. Para ello, entre otras cosas, deben lograr tratamientos preferenciales en el pago de las compras a proveedores estratégicos, quienes a su vez deben ser confiables en el suministro, en la calidad de lo entregado y en la frecuencia de actualización de sus precios. En situaciones de recursos escasos como estas, ayudar a los proveedores a fortalecer sus capacidades técnicas y financieras, e incluir a la banca como aliada en estos procesos puede marcar una gran diferencia.

Gestión de la deuda: ¿para qué endeudarse?

En una economía de alta inflación, las necesidades de financiamiento de personas y organizaciones crecen a una velocidad mayor que la del patrimonio de la banca, por lo que se produce racionamiento de capital. Las empresas deben entonces hacer un mayor seguimiento a sus relaciones con la banca para obtener la mayor cantidad de recursos en medio de una feroz competencia. Este es un momento para identificar y subsanar debilidades en la relación con las instituciones financieras.

Es deseable que al actualizar o renovar líneas de crédito la información suministrada en los estados financieros sea lo más robusta posible. La capitalización de las empresas debe ser la adecuada, los préstamos a los accionistas deben minimizarse, las políticas de dividendos deben ser claras y no deben existir dudas sobre la propiedad accionaria, sobre todo cuando los accionistas fundadores han muerto y sus sucesiones están pendientes por liquidarse.

En economías altamente inflacionarias tiene todo el sentido financiero endeudar la empresa para adquirir activos que preserven poder adquisitivo, como puede ser el caso de la compra de divisas, materias primas o maquinaria. Pero estos procesos están ocurriendo en medio de una profunda contracción económica, sin parangón en la histórica contemporánea. En el año 2012 el producto interno bruto de Venezuela era del orden de 351 millardos de dólares; por persona era de 11.919 dólares. Esta cifra pasó a ser 140 millardos de dólares para el cierre de 2016, y por persona 4.507 dólares. La economía registró tasas de contracción en los años 2014 (-3,9 por ciento), 2015 (-6,2) y 2016 (estimado de -17) y podrían prolongarse hasta bien entrado el año 2018 (Rodríguez, 2017).

¿Cómo funciona el apalancamiento financiero en una situación de inflación y contracción económica? La respuesta no es única, pues dependerá de la capacidad para generar efectivo para cubrir el servicio de la deuda financiera, junto con el resto de los compromisos cotidianos. Pero es evidente que, en una economía que va para su cuarto año de contracción económica, muchas empresas sufrirán crisis de liquidez que explotarán frente a los ojos de sus administradores, a medida que desaparezca una porción importante de la demanda por sus bienes y servicios.

Quien desee apalancarse en un contexto inflacionario necesita capacidad para contar con reservas extraordinarias de liquidez que puedan estar disponibles en lapsos muy cortos. Los depósitos a la vista en moneda dura son los clásicos instrumentos pensados para tales fines. Pero, aun si se dispone de estos recursos, es necesario poseer una excelente relación crediticia con una institución financiera nacional, para amparar una operación en bolívares con las divisas como garantías. Estas operaciones crediticias dependen de la liquidez de las instituciones financieras y pueden tardar varios meses en ejecutarse, por lo que se sugiere desarrollarlas con suficiente anticipación.

Quienes se apalancan en escenarios de alta inflación también deben tener en cuenta la posibilidad muy real de que, en cualquier programa de ajuste económico, se produzca una liberación de las tasas de interés que seguramente traerá turbulencias en varios frentes. Una vez liberadas las tasas, muchas empresas dejan de pagar sus créditos bancarios, lo que interrumpe las actividades de intermediación crediticia y exacerba el racionamiento de capital.

El foco del negocio: pero, ¿cuál es mi negocio?

Es muy común, en esta carrera desbocada por la supervivencia, que los gerentes consigan usos alternativos para el efectivo de la empresa en actividades que no son medulares, pero que pueden resultar en beneficios extraordinarios momentáneos. La compra de divisas en el mercado negro, la compra de insumos para la reventa y la producción de bienes para terceros a expensas de la producción propia son claros ejemplos de tales situaciones.

De nuevo aparece el dilema entre el oportunismo para la supervivencia y la viabilidad de largo plazo del negocio. Para nadie es sencillo lidiar con esta situación. Los gerentes experimentados entienden con facilidad los costos intangibles en los que incurren: cuando las empresas producen por debajo de niveles mínimos aceptables son como los individuos que se someten a dietas extremas en las que pierden no solo grasa sino también músculo. En este contexto, el «músculo» es un concepto muy amplio que incluye participación de mercado, personal que deserta en busca de mejores oportunidades, mayor costo unitario de producción, etc.

En estos momentos deben evaluarse acciones que cuestionan paradigmas, como puede ser la venta de activos no estratégicos, pero en algunos casos emblemáticos, o la eliminación de productos o servicios de bajo margen de rentabilidad pero de arraigo histórico en la organización

Asumir una posición moralista frente a este dilema sería ingenuo, pues, al fin y al cabo, la empresa necesita generar efectivo para funcionar. Pero, al entregarse exclusivamente a las oportunidades de corto plazo, se pierde el sentido de propósito del negocio.

En este luchar cotidiano por la supervivencia es esencial tener cálculos precisos de la capacidad de generación de efectivo del negocio. Donde no hay certidumbre, siempre se pueden construir escenarios que brindan la posibilidad de poner en blanco y negro los dilemas. La organización de la etapa de supervivencia tiene que ser más modesta, más liviana, y no está en capacidad de mantener la cartera de productos o servicios de los años previos a la crisis. Esto obliga a reconocer que el tamaño de la empresa debe ser cónsono con el del mercado al que atiende; en ese proceso de ajuste es necesario reducir los activos y, muy seguramente, el número de colaboradores en los distintos niveles de la organización.

En la fase inicial de la reducción se deseará mantener el personal clave, y ser creativos en la manera de remunerarlo para no perderlo. Para nadie es un secreto la variedad de bonificaciones en moneda dura que las empresas han ensayado a partir del año 2015. Pero, si el periodo depresivo puede durar más de lo esperado, entonces es necesario empezar a pensar «fuera de la caja» y atreverse a asumir ciertos riesgos, como dejar ir a los líderes organizacionales muy costosos y dar la oportunidad de llenar esas vacantes con individuos de menos experiencia y, por lo tanto, menos aspiración salarial. Este grupo de relevo no tiene, por lo general, todas las competencias requeridas para cubrir los cargos vacantes; pero, en muchos casos, la formación en el ejercicio del cargo, la mentoría y el entrenamiento pueden acelerar el crecimiento profesional de estos colaboradores.

Mañana: ¿habrá mañana?

El verso inicial de la canción «Mañana» del musical *Annie*, inspirado en el personaje de dibujos animados del mismo nombre, que vive su infancia durante la Gran Depresión de los años treinta del siglo pasado en Estados Unidos, dice así: «El sol saldrá mañana. / ¡Apuesta tu último dólar / a que mañana saldrá el sol!».

Sin ánimo de transformar este artículo en un texto de autoayuda, es importante recordar que las organizaciones necesitan certeza para funcionar. Esa certeza de que «mañana saldrá el

sol» otra vez necesita ser acompañada de acciones concretas que no impliquen necesariamente grandes desembolsos de efectivo, pero que envíen a las audiencias internas el mensaje de que efectivamente el equipo gerencial tiene una estrategia y la ejecutará. Mantener los planes de desarrollo de nuevos productos, realizar modificaciones a la planta física para aprovechar la reducción del ritmo de operaciones, rentrenar personal y fusionar grupos de trabajo, entre otras, son acciones que muestran la intención de permanecer.

Los gerentes necesitan dedicar tiempo a pensar el tipo de empresa que se quiere tener, una vez que Venezuela comience a ejecutar la transformación de su modelo económico. En el aterrizaje a ese nuevo mundo no deben olvidar que los cambios

Quien desee apalancarse en un contexto inflacionario necesita capacidad para contar con reservas extraordinarias de liquidez que puedan estar disponibles en lapsos muy cortos

responderán tanto a la nueva dinámica económica interna como a la evolución natural de la economía internacional. Específicamente, en mundos como el petrolero encontrarán una enorme dificultad para obtener los ingresos de comienzos de esta década (por encima de los cien dólares por barril), porque el impacto del petróleo de esquisto, cada vez más barato, y las energías alternativas a los hidrocarburos le hará la vida muy difícil a los miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

Arabia Saudí, líder indiscutible de la OPEP en esta década, es un interesante referente de los cambios que necesita acometer una economía petrolera para reposicionarse en un nuevo orden energético. Enfrentada a restricciones enormes en el orden político (ubicada en un vecindario de enemigos políticos y religiosos), con una paz interna mantenida durante muchos años gracias a una repartición de la renta petrolera hoy insostenible y que opera con una serie de prácticas criticadas por el mundo occidental (como el tráfico de personas, la opacidad en el manejo de recursos públicos o el trato discriminatorio a las mujeres), ha reconocido que necesita un importante flujo de recursos externos para transformarse en una economía menos dependiente del vaivén del precio del crudo. Para ello, a corto plazo, ha tomado dos medidas: abrir su mercado de capitales a inversionistas extranjeros y dar los pasos necesarios para crear un fondo de inversiones que permita blindar el presupuesto ordinario del país de la volatilidad del crudo. Tal fondo se dotará con la venta de un cinco por ciento de Aramco, la compañía petrolera nacional, y para ello necesitará cambiar los esquemas de tributación de la actividad petrolera, que incluye la revisión de impuestos y regalías. La oferta pública inicial planteada podría ser la mayor de la historia contemporánea, y obligaría al país a transitar por una senda de transparencia que sacudiría los cimientos de la sociedad. Los cambios del mercado energético implican enormes costos políticos para la dinastía reinante, pero otras salidas no lucen posibles (Wald, 2017).

El mundo vivirá, además, el impacto de innovaciones disruptivas que se harán más presentes en economías abiertas. Seguramente, Venezuela no tendrá las magnitudes de inversión en robótica de los países desarrollados, pero sí el impacto de las inversiones que otros países han hecho en automatización, lo que introducirá un factor adicional de presión a los productores nacionales.

El país que se avecina es un país empobrecido, donde los patrones de consumo de la población serán mucho más modestos. Una vez eliminadas las restricciones al mercado de divisas podrán surgir productos y servicios más ajustados a los presupuestos de los consumidores y las empresas que los sirven. No se puede perder de vista ese nuevo mundo que ya se empieza a intuir, y las empresas necesitan visualizarlo en sus estrategias de supervivencia.

Luego del desmontaje del control de cambio las manufactureras y comercializadoras revaluarán a pasos agigantados sus inversiones en capital de trabajo. Necesitarán producir más con menos inversión, para ponerse a la altura de los mejores de la región, y esta será una gran revolución silente: no solo habrá que hacer importantes inversiones en tecnología de información, sino también elevar las capacidades de los departamentos de procura, logística y ventas. En busca de mayor competitividad se producirán fusiones y adquisiciones que obligarán a las empresas a prepararse para comprar o ser compradas por terceros.

Sea cual fuere la estrategia que adopten las empresas deben comenzar hoy a mejorar sus estructuras. Quienes se posicionen como compradores necesitarán créditos y socios, y esto aumenta el escrutinio de terceros sobre sus organizaciones. Este es un buen momento no solo para fortalecer prácticas contables, identificar y atacar ineficiencias, sino también para desarrollar el gobierno corporativo. En un estudio exploratorio realizado en el año 2016 (Jaramillo y Ortiz, 2017) se encontró que, entre 41 empresas que facturaban anualmente más de un millón de dólares, solo 33 por ciento tenían en sus juntas directores externos. La profesionalización de las juntas directivas es una de las áreas de mejora que hay que empezar a atender desde ahora.

Quienes se posicionen como vendedores saben muy bien que, mientras mejor sea la condición en la que se encuentre la empresa, mayor será el precio que pueda obtener. Los grupos de inversionistas nacionales —en particular, el enorme grupo de empresas familiares— pueden aprovechar la coyuntura para transferir a gerentes profesionales el manejo cotidiano del negocio, y darse la oportunidad de explorar otras actividades de vida. Este cambio puede ser acompañado de fusiones con otros grupos económicos, lo que facilita a los grupos familiares matar varios pájaros de un tiro: obtener parte de la plusvalía represada durante años en la empresa, tener acceso a la innovación que pueden aportar al negocio socios más avanzados (como puede ocurrir en alianzas con empresas multinacionales) y resolver problemas de sucesión cuando no hay candidatos dentro de la familia que quieran o puedan cumplir ese papel.

En los próximos años se vivirán los retos empresariales más grandes a los cuales se enfrentará esta generación de gerentes venezolanos. Los que sobrevivan habrán tenido la habilidad de encontrar el tamaño adecuado de la organización capaz de soportar la transformación económica que se avecina. En el camino habrá la tentación de sucumbir a ofertas oportunistas que crean valor de corto plazo, pero que no ayudan a forjar una empresa resiliente. La empresa para el mañana hay que forjarla desde hoy con la cartera de productos o servicios, la estructura de capital y la cultura corporativa que estarán en sintonía con la nueva realidad internacional.

REFERENCIAS

- Abadi, A. y García.
- Daneshkhu, S., Whipp, L. y Fontanella-Khan, V. (2017): «The lean and mean approach of 3G Capital». *The Financial Times*, 7 de mayo.
- Jaramillo, C. y Ortiz, N. (2017): «Tarea pendiente: la mejora del gobierno corporativo de las empresas venezolanas». *Debates IESA*. Enero-marzo. Vol. XXI. No. 3.
- Rodríguez, F. (2017): «Venezuela this week, May 1-7, 2017. Dispatch from Caracas». Nueva York: Torino Capital.
- Wald, E. (2017): «The world's biggest IPO is coming: what you should know about Aramco». *Forbes*. 25 de febrero. https://www.forbes.com/sites/ellenrwald/2017/02/25/the-worlds-biggest-ipo-is-coming-what-you-should-know-about-aramco/#4b22bda7535f
- Weiss, L. (1990): «Bankruptcy resolutions: direct cost and violation of priority of claims». *Journal of Financial Economics*. Vol. 27. No. 2.

CINCO TENDENCIAS GLOBALES DEL MERCADO 2017

Y SU PRESENCIA EN VENEZUELA

Carlos Jiménez

Estudiar las tendencias del mercado permite a la empresa aprovechar oportunidades e identificar amenazas, para adelantarse a la presencia de nuevos competidores. En 2017 se destacan cinco tendencias que impactarán los negocios: «conciencia global», «marcas útiles», «experiencias aumentadas», «el yin-yan tecnológico» y «el nuevo éxito».

EN EL MUNDO ACTUAL las tendencias son una tendencia. Basta con realizar una búsqueda en internet, relacionada con este término, para advertir la diversidad de resultados (159 millones, al momento de escribir este artículo), entre ellos moda, tecnología y actualidad. También ocurre que los medios de comunicación especializados en negocios sobrecarguen a sus audiencias con una ingente cantidad de contenidos acerca de las principales tendencias para el año próximo, sean estas tecnológicas, de consumo, de medios sociales o de sectores específicos de actividad (detal, turismo, industria de alimentos, etc.).

Las denominadas «tendencias del mercado» (no de los mercados de valores), con énfasis en la concepción de la demanda, son las que se originan en los cambios en el comportamiento de los consumidores y las iniciativas de las empresas abocadas a satisfacer tales necesidades. Es probable que entre los resultados obtenidos en los motores de búsqueda se encuentre mucha información relacionada con temas de moda (*trendy*). Para que un comportamiento o fenómeno sociológico califique como tendencia debe cumplir algunos requisitos, tales como:

- Atender viejas necesidades humanas (generalmente con innovaciones tecnológicas).
- Satisfacer nuevas necesidades nacidas de la evolución de los estilos de vida de las personas.
- Observar una continuidad en el tiempo: si es efímera, no es una tendencia sino una moda.

El estudio de las tendencias del mercado permite a la empresa sacar provecho de las oportunidades del entorno de negocios, a la vez que identificar amenazas y adelantarse a la presencia de nuevos competidores. Si una empresa no les presta atención, no solamente pierde posibles fuentes de ganancias, sino que también puede comprometer su posición competitiva o, peor aún, la viabilidad de su modelo de negocio.

Carlos Jiménez, conferencista y experto en tendencias de mercado y marketing.

Más que aprender a identificar tendencias la clave consiste en entender sus implicaciones para un sector específico y para una empresa en particular. Algunas empresas desestiman las tendencias, porque consideran que se refieren al futuro; pero el horizonte temporal del análisis de tendencias es la actualidad. El estudio de las tendencias sirve en la medida en que repercute en la toma de decisiones y ayuda a perfilar estrategias gerenciales: lanzar un nuevo producto al mercado, cambiar la forma de hacer las cosas, establecer alianzas con proveedores o incluso competidores, adoptar un nuevo modelo de negocio (nuevas formas de generar ingresos), probar con canales de distribución alternativos, entre otras.

Tal como menciona Faisal Hoque (2017), «haz las preguntas correctas y te equivocarás acerca del futuro con menos frecuencia que tus competidores». A esta afirmación habría que agregar: «desarrolla las capacidades para entender las tendencias y su impacto en la empresa y en el sector de actividad, y te equivocarás acerca del futuro con menos frecuencia que tus competidores».

Los análisis de las tendencias del mercado permiten a las empresas diseñar mejores estrategias de negocio —estrategias duras que permiten ganar en diversos escenarios— al responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno y propiciar un pensamiento creativo que se traduce en ventajas competitivas. El análisis de las tendencias del mercado es una capacidad medular para competir en los mercados actuales.

Tendencias del mercado global 2017

Para el año 2017 se destacan cinco tendencias que impactarán los negocios.

1. Conciencia global: «Los consumidores sienten que están en un mundo cada vez más interconectado y deben trabajar juntos para mejorarlo»

Algunos elementos característicos de esta tendencia son: mayor empoderamiento de los consumidores, sentido de pertenencia a una comunidad, valoración del propósito sobre las ganancias, preocupación por el medio ambiente y búsqueda de igualdad (entre sexos, entre personas con diferentes orientaciones sexuales, entre razas, etc.). Algunos datos estadísticos que respaldan esta tendencia son los siguientes:

- Más del ochenta por ciento de los consumidores consideran más probable que apoyen a las marcas que priorizan el propósito sobre las ganancias (Ford, 2017).
- Entre 58 y 70 por ciento de los consumidores de Reino Unido, Alemania y España consideran que el comportamiento de una marca puede mejorar si se le somete a una política de boicot (Ford, 2017).

¿Qué pueden hacer las empresas frente a una tendencia como «conciencia global»? Tienen varias opciones:

- Definir un propósito para el negocio e involucrar a empleados y consumidores.
- Crear espacios para trabajar con la comunidad.
- Diseñar un plan para posibilitar una empresa sustentable.
- Revisar si la empresa ofrece igualdad de oportunidades a empleados y consumidores

2. Marcas útiles: «Los consumidores valoran las marcas que ofrecen soluciones a sus problemas»

Los consumidores quieren simplificar sus vidas y favorecen a las marcas que los ayuden en el proceso de decisión de compra y consumo. Algunos elementos característicos de esta tendencia son necesidad de calidad del servicio y soporte posventa, preminencia de las soluciones en desmedro de las novedades sin valor agregado, búsqueda de productos para la «gente real», oferta personalizada, compra de mercancías en canales digitales y obtención en la red de información relevante para la adquisición de productos.

Un estudio de tendencias del mercado organizado por la empresa Ford (2017) revela que una porción importante de consumidores confiesa no poder elegir al comprar porque existen demasiadas opciones (49 por ciento de las personas de 18-29 años, 39 por ciento de 30-44 años y 27 por ciento de mayores de 45 años).

¿Qué pueden hacer las empresas frente a una tendencia como «marcas útiles»?

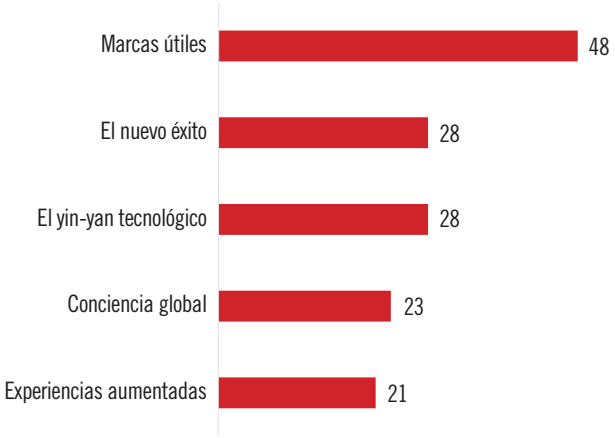
- Ayudar al consumidor en su «viaje».
- Tratar a los clientes como «relaciones» y no como «transacciones».
- Ofrecer soluciones reales a problemas y necesidades.
- Personalizar en la medida de lo posible la oferta de productos, así como la comunicación de mensajes.
- Garantizar que la empresa cuente con una presencia digital adecuada.

3. Experiencias aumentadas: «Los consumidores acceden a nuevas formas de vivir experiencias memorables gracias a tecnologías como la realidad virtual»

La tendencia «experiencias aumentadas» se refiere a que los consumidores valoran la autenticidad, la transparencia y el contacto humano; utilizan tecnologías como la realidad virtual y la inteligencia artificial para relacionarse con las marcas; y observan videos en tiempo real en los medios digitales. Un reporte de tendencias de mercado preparado por

> Si una **empresa** no presta atención a las tendencias, no solamente pierde posibles fuentes de ganancias, sino que también puede comprometer su posición **competitiva** o, peor aún, la viabilidad de su modelo de negocio

Presencia de las tendencias globales del mercado en Venezuela



Presencia de las tendencias globales del mercado en Venezuela y preparación de las empresas para enfrentarlas

Fuente: Tendencias Digitales, «Tendencias del mercado global en Venezuela» (encuesta, marzo 2017).

la empresa Ericsson (2017) deja en evidencia la importancia de las nuevas tecnologías para los consumidores: cuarenta por ciento de los usuarios avanzados de internet quisiera una computadora equipada con realidad aumentada o realidad virtual como interfaz principal.

¿Qué pueden hacer las empresas frente a una tendencia como «experiencias aumentadas»?

- Revisar los puntos de contacto que tienen los clientes con la empresa y «auditar» cómo funcionan.
- Entender las tecnologías emergentes y explorar las aplicaciones de tales innovaciones en su sector de actividad.
- Construir una visión de futuro acerca de la compañía y sus relaciones con los clientes.

4. El yin-yan tecnológico: «Los consumidores entienden que la tecnología ofrece soluciones, pero implica riesgos y costos»

Los consumidores empiezan a desconfiar de la tecnología y, por lo tanto, la usan con mayor racionalidad. Perciben riesgos relacionados con la seguridad informática, la preservación de la intimidad, la veracidad de la información y la pérdida del contacto familiar a causa de «estar siempre conectado».

El estudio de Ford (2017) muestra que los entrevistados en una variedad de países atribuyen ciertos problemas de salud al uso abusivo de la tecnología. Por ejemplo, más de dos tercios opinan que repercute en la falta de sueño (78 por ciento mujeres y 69 por ciento hombres); además, 77 por ciento consideran que incrementa las tasas de obesidad.

¿Qué pueden hacer las empresas frente a una tendencia como «yin-yan tecnológico»?

- Transmitir a los clientes la certeza de que sus datos personales serán manejados con absoluta discreción.
- Asociar la imagen de la marca con el valor de la confianza (información veraz, respeto a la intimidad, etc.).
- Ofrecer oportunidades para un contacto humano, no «virtual».

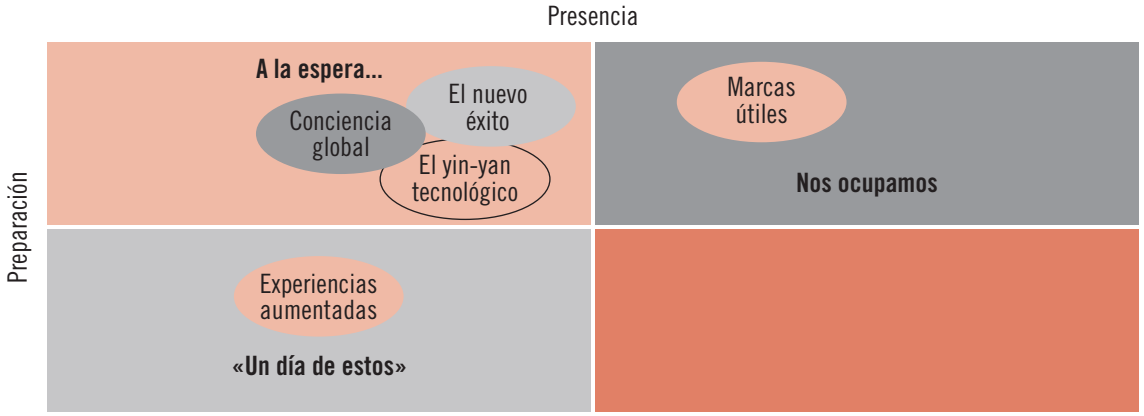
5. El nuevo éxito: «Los consumidores deciden buscar la felicidad a su manera, y por ello hacen cosas que les gustan. Ya el éxito no se mide por la riqueza»

En la actualidad, las personas procuran llevar una vida balanceada: un equilibrio entre el cuerpo, la mente y el espíritu. La nueva medida del éxito es la felicidad y no la riqueza material. En esta tendencia se incluyen fenómenos tales como búsqueda de un propósito trascendental, valoración de una dieta sana, práctica de ejercicio físico, preocupación por la espiritualidad y aprecio por el descanso y el sueño reparador.

Más de dos tercios de los consumidores entrevistados en diferentes países de Europa, Asia y América consideran que la prosperidad está más relacionada con la felicidad que con la riqueza. Incluso, más de dos tercios de los consumidores de Reino Unido, Alemania y España consideran que la riqueza es una medida desactualizada para el éxito (Ford, 2017).

> Algunas empresas desestiman las **tendencias** porque consideran que se refieren al futuro; pero el **horizonte** temporal del análisis de tendencias es la actualidad

Principales problemas de las empresas en Venezuela



Fuente: Tendencias Digitales, «Tendencias del mercado global en Venezuela» (encuesta, marzo 2017).

¿Qué pueden hacer las empresas frente a una tendencia como «el nuevo éxito»? Tienen varias opciones:

- Definir el modo como la empresa puede hacer más felices a sus clientes.
- Ayudar a los empleados a que se fijen y encuentren un propósito trascendental.
- Acompañar a los clientes en su proceso de crecimiento personal.
- Ofrecer productos y servicios «saludables».

Las tendencias del mercado global en Venezuela

Una encuesta realizada por la empresa Tendencias Digitales en más de cien empresas en Venezuela («Tendencias del mercado global en Venezuela», marzo 2017) identificó «marcas útiles» como la tendencia más presente en el mercado nacional, al ser mencionada por el 48 por ciento de las empresas. Este resultado coincide con una encuesta realizada por la misma empresa entre consumidores en Venezuela, en la que 56 por ciento —de una muestra de más de mil personas—confesó como su mayor deseo que la marca y el producto fuesen útiles («Estudio de usos de internet en Latinoamérica», octubre 2016). La importancia de esta tendencia —presente en Venezuela de acuerdo con la opinión de empresas y consumidores— se reafirma al observar la diferencia porcentual que la separa de la segunda tendencia más popular entre las empresas entrevistadas: «el yin-yan tecnológico» (28 por ciento de las empresas).

Al indagar sobre la preparación de las empresas para enfrentar las cinco nuevas tendencias globales se encontró que «marcas útiles» fue la tendencia percibida como la más fácil de anticipar y atender por parte de las empresas nacionales. La crisis que sacude al mercado venezolano pareciera haber obligado a las empresas a reinventarse para satisfacer las expectativas de un consumidor que anhela ser apoyado por las empresas ante los flagelos de la inflación, la escasez, el desabastecimiento, la inseguridad personal, la caída del poder adquisitivo, etc.

Al comparar los resultados de esta encuesta con los obtenidos el año anterior se evidencia menor presencia de las tendencias globales en el mercado nacional. Esta circunstancia denota un alejamiento de la dinámica global, producto de las dificultades que enfrentan consumidores y empresas privadas. De hecho, al promediar la presencia de las tendencias globales 2017 se obtiene un 32 por ciento (casi la mitad del 62 por ciento obtenido en una medición similar realizada en 2016).

Apenas quince por ciento de las empresas entrevistadas por Tendencias Digitales declaró operar normalmente, frente a 55 por ciento que funciona con dificultades. Trece por ciento espera a ver qué pasa, trece por ciento ha disminuido sus operaciones y un tres por ciento se retiró del mercado. Las empresas en Venezuela están ocupadas en la solución de problemas derivados de un entorno macroeconómico hostil: inflación, caída de la demanda, imposibilidad de acceso a las divisas, escasez de materias primas e insumos.

¿Qué pueden hacer las empresas?

Se impone revisar cuidadosamente cada una de las cinco nuevas tendencias, así como sus implicaciones para las empresas y sus sectores de actividad. El objetivo final del análisis es traducirlo en acciones concretas para prever las amenazas del entorno y prefigurar las nuevas realidades que marcarán el proceso de competencia comercial e industrial.

Hay que aprovechar las oportunidades del mercado mediante estrategias de negocios y procesos de innovación. Cada una de las tendencias debe revisarse a la luz de las necesidades de los consumidores, para así capitalizarlas mediante la innovación y el desarrollo de nuevas capacidades medulares. Igualmente, se torna fundamental la identificación de las maneras como los competidores encaran estos inevitables desafíos.

REFERENCIAS

- Ericsson (2017): «10 hot consumer trends 2017». Ericsson Consumerlab: https://www.ericsson.com/en/networked-society/trends-and-insights/consumerlab/consumer-insights/reports/10-hot-consumer-trends-2017.
- Ford (2017): «Looking further with Ford: 2017 trends». Ford Motor Company: https://media.ford.com/content/dam/fordmedia/North por ciento20America/US/2016/12/7/2017-Looking por ciento20-Further-with-Ford-Trend-Report.pdf.
- Hoque, F. (2017): «Four questions to turn everyone in your company into a futurist». *Fast Company:* https://www.fastcompany.com/3066740/four-questions-to-turn-everyone-in-your-company-into-a-futurist.

¿CÓMO MANTENER LA CONTINUIDAD OPERATIVA DE LA EMPRESA?

LA EXPERIENCIA DE CARGILL

Jon Badiola

La experiencia de empresas exitosas sugiere que las soluciones no se hallan en las improvisaciones inspiradas ni en las planificaciones rígidas, sino en una mezcla: tanta planificación como sea posible y tanta improvisación como sea necesaria.

¿QUÉ REQUIEREN LAS EMPRESAS para enfrentar exitosamente un entorno en permanente transformación? Para responder esta pregunta quizás lo mejor sea evitar la tentación de ensayar una teoría rica en postulados y axiomas gerenciales de supuesto carácter universal, y optar más bien por entresacar de la experiencia de una empresa líder en su industria las prácticas y estrategias que le han permitido mantener la operación, e incluso un importante flujo de caja, a pesar de la situación venezolana.

Cargill es una empresa transnacional con siglo y medio de experiencia en la provisión de productos y servicios alimenticios, así como también en actividades vinculadas con la agricultura industrial. Tiene presencia en setenta países del mundo y cuenta con una nómina global de 150.000 empleados. En marzo de 1986, en asociación con el grupo local Mimesa, incursionó en el mercado venezolano con Agroindustrial Mimesa. A partir de ese momento, Cargill ha construido con paciencia una cartera de productos y marcas ganadoras en rubros tales como pastas, aceites, harinas, mantecas vegetales, sal y alimentos para mascotas y grandes animales.

En 1990 tuve la oportunidad de incorporarme al equipo gerencial de Cargill en Venezuela, a propósito del proceso de adquisición de la empresa La Torre del Oro, cuya línea de aceites servía para ampliar la línea original de productos de Cargill, a saber, pastas y harinas. Esta primera experiencia en procesos de fusión y compra de competidores me permitió cobrar conciencia de la importancia del primer requisito para una gerencia del cambio: la velocidad de adaptación.

Anticipar los cambios y manejar adecuadamente las objeciones

Las empresas necesitan estar dispuestas a introducir modificaciones en sus operaciones para reducir costos, ganar competitividad, consolidar oportunidades o aislar amenazas. Analice el ejemplo siguiente.

En los años noventa el negocio de la pasta en Venezuela se gestionaba con el modelo de autoventa. De las plantas de las empresas salían camiones con el inventario de pasta en el camión rumbo a los supermercados y comercios minoristas. En cada camión viajaban el chofer y su ayudante; ambos llegaban a los establecimientos comerciales para identificar los inventarios de cada cliente y sugerir, *in situ*, las cantidades óptimas de bultos de plumitas, caracolitos o vermicellis que se venderían. En una misma visita, por lo tanto, se tomaba el pedido y se despachaba. Sin embargo, se veían oportunidades en hacerlo más eficiente si se usaba el sistema de preventa, mejor conocido como venta de maletín.

Jon Badiola, ingeniero y expresidente de Cargill de Venezuela.

Tan pronto como Cargill inició la sustitución del modelo de venta directa por la venta de maletín —con representantes de ventas— aparecieron actores opuestos al cambio. Entre las críticas destacaba el riesgo de perder presencia en los anaqueles, como resultado del tiempo que le llevaba a la empresa entregar las órdenes tomadas por los vendedores (de 24 a 48 horas). La plana gerencial de la empresa tuvo que hacer un esfuerzo informativo adicional, para aclarar las ventajas del cambio y la urgencia de encararlo.

Los meses y años siguientes terminaron por dar la razón a quienes promovieron la adaptación a las nuevas circunstancias.

Las personas negadas al cambio siempre dicen lo mismo: «Nadie lo hace así». Con este argumento se pretende convertir la costumbre y la tradición en principios invulnerables. Sin embargo, se deja de lado el hecho, no menor, de que tales costumbres y tradiciones en algún momento de la historia irrumpieron como soluciones innovadoras y, por lo tanto, debieron desplazar antiguos ritos o procedimientos.

Simplificar procesos que se dupliquen

Cargill creció en Venezuela a partir de adquisiciones. Primero compró la línea de pastas Mimesa. Después, en 1990, adquirió La Torre del Oro y Milani. Posteriormente incursionó en el negocio de arroz blanco y arroz *parboiled*. En 1998 sumó las marcas más famosas de Gramovén: pastas Ronco, harina Blancaflor y aceite El Rey.

Con la adquisición de Gramoven en 1998, los opositores a esta estrategia de crecimiento advirtieron desde temprano los riesgos de los denominados «portafolios espejo». El riesgo mayor era la «canibalización» de las marcas. Sin embargo, la consecuencia más incómoda terminó por ser la duplicación de los procesos de comercialización y administración. La empresa tardó tres años en unificar las fuerzas de venta y las líneas de mando y de reporte, así como también consolidar partidas contables como «cuentas por cobrar». Al final se impuso la necesidad de procurar sinergias y afianzar la identidad organizacional: «Somos Cargill».

Tercerizar operaciones no medulares

En Venezuela las libertades económicas rara vez han sido plenas. Políticas como el control de cambio y los controles de precios tienen antecedentes en las áreas de la producción y la comercialización de alimentos.

La tendencia histórica de fuerte intervención estatal ha llevado a las empresas a desatender en no pocas ocasiones las habilidades gerenciales y operativas requeridas en mercados verdaderamente competitivos. De hecho, no resulta sorprendente que las peores rentabilidades hayan ocurrido precisamente cuando los gobiernos eliminaron los controles y fomentaron la libre fijación de precios, porque la competencia siempre se tradujo en una guerra terrible de precios, con la intención de alzarse con la preferencia de consumidores poco fidelizados.

En el pasado reciente el entorno venezolano de negocios se hizo más cuesta arriba. El punto álgido se alcanzó cuando el Banco Central de Venezuela redujo drásticamente el ritmo de liquidación de divisas. Las empresas con compromisos financieros en el exterior entraron en un cuadro de morosidad con sus proveedores y acreedores. Las líneas de crédito se cerraron y las negativas a aceptar colaterales o cualquier otra forma de aval crediticio se tornaron recurrentes.

Para agravar las ya trágicas circunstancias del empresariado, el gobierno decidió controlar directamente las importaciones de alimentos, y asumir un doble papel: proveedor de materias primas para los industriales locales y vendedor de productos terminados al consumidor en la cadena de abastos y supermercados controladas por el gobierno: Pdval, Mercal y Bicentenario. A los previsibles inconvenientes relacionados con la distribución eficiente y equitativa de las mercancías importadas se sumó el deterioro creciente de la capacidad productiva de la industria nacional.

He aquí un detalle sobre el cual pocas veces se piensa: tanto las maquinarias paralizadas como el personal técnico subutilizado en una empresa —como consecuencia de la caída de la demanda y la pérdida de competitividad en los mercados internos y externos— no dejan de causar gastos por concepto de mantenimiento o de pasivos laborales. Estos gastos impactan sin cesar la estructura de costos fijos.

En un primer momento las empresas optaron por trasladar estos costos a los consumidores en forma de incremento de precios, pero el proceso de deterioro macroeconómico se profundizó de tal manera que agudizó los problemas de elasticidad de la demanda; lo cual, dicho en palabras sencillas, se manifestó en consumidores que, al no poder costear el alza general de los precios, concentraron sus compras en determinados productos de la cesta básica. De este modo, los ingresos de muchas empresas se vinieron a pique.

Desde la perspectiva de un productor la primera consecuencia del precio regulado es la imposibilidad de hacer frente a los continuos incrementos de los costos de producción. La falta de ganancias le obliga, entre otras medidas de emergencia, a modificar el portafolio de productos que ofrece, optimizar las rutas de despacho y redimensionar las fuerzas de venta.

> Las peores **rentabilidades** han ocurrido precisamente cuando los gobiernos eliminaron los controles y fomentaron la libre fijación de precios, porque la competencia siempre se tradujo en una **guerra** terrible de precios

Hace unos meses ha surgido un inconveniente adicional: el mandato legal a las empresas industriales de alimentos a despachar a organismos del gobierno la mitad de la producción anteriormente destinada a comerciantes privados. Así se ha llegado al punto máximo de escasez; esa escasez que los consumidores constatan diariamente al observar los anaqueles de abastos y supermercados.

La decisión gubernamental de involucrar a los militares en la solución de las crisis de la industria agroalimentaria se ha traducido en continuas y engorrosas inspecciones en plantas y centros de distribución y últimamente en intervenir en la planificación y ejecución de los planes de producción y despacho. En el caso de Cargill, el proceso de despacho de mercancía a los centros de distribución y a los supermercados y abastos se volvió más complejo.

En la actualidad los militares manejan toda la información estratégica de las empresas de alimentos: proveedores, llegada de materia prima, base de clientes y rutas de distribución. Y lo hacen porque desean ejecutar una planificación completa de los procesos comerciales; unos procesos cuyas implicaciones profundas a menudo desconocen. Cargill entonces apostó por la sustitución del modelo de distribución directa por un modelo indirecto de distribución, a partir de una plataforma de un numeroso grupo de distribuidores regionales autorizados.

Ahora las pastas, los aceites, e incluso las harinas para los panaderos, pasan por los distribuidores. Son ellos quienes se encargan de la denominada «distribución secundaria». Cargill se ahorra, además, las preocupaciones relacionadas con el proceso de distribución secundaria a supermercados y panaderías y se concentra en el proceso de distribución primaria de sus plantas a los distribuidores y grandes cadenas de supermercados.

Desde el punto de vista mercadotécnico, y a diferencia del productor industrial, el distribuidor de Cargill en las regiones tiene una mayor cartera de productos; entre otras causas, porque trabaja con varias empresas y comercializa diversos rubros de alimentos y mercancías. Además, despliega sus operaciones en un territorio menor, y lo puede hacer con una mayor capacidad de respuesta ante las contingencias.

Retener el mejor talento

Sin duda, la crisis venezolana ha ayudado a las empresas a reducir el tamaño de sus nóminas de trabajadores; una tendencia que no deja de tener un efecto benéfico en la estructura de costos y en los pasivos laborales. Ahora bien, las empresas no poseen un control pleno sobre el perfil profesional de los trabajadores que abandonarán la organización. En más de una oportunidad tienen que ver con tristeza la partida de empleados jóvenes de gran calidad y amplio margen de formación técnica y profesional. De hecho, cuando se revisa el perfil del emigrante venezolano se descubre que encuadra perfectamente con la descripción del integrante de la línea de gerencia media de cualquier empresa.

Otro actor del mundo laboral que ha experimentado importantes transformaciones en pocos años son los sindicatos. Estas instancias de representación obrera han cesado su tradicional beligerancia con los patronos. Ya no se centran en la promoción de huelgas y protestas en procura de reivindicaciones socioeconómicas "faraónicas", sino que privilegian el mantenimiento de los puestos de trabajo. Existe, en este sentido, una conciencia acerca del potencial letal que para la continuidad de las operaciones tiene una contratación colectiva lesiva a la empresa. Esto constituye un gran avance.

Quedarse con los productos (y sus presentaciones) de mayor venta

El negocio central de Cargill en el mundo es la provisión de materias primas a grandes industrias de manufactura; por ejemplo, Unilever o Nestlé. La actividad medular es la cadena de suministros de los cereales y las oleaginosas (como trigo o soya), procesarlos y ofrecer el producto semiprocesado a industriales del ramo alimentario como materia prima. Por tal razón, en la casa matriz de Cargill, ubicada en Minneapolis, más de un gerente dejó saber su descontento cuando se aprobó que la transnacional incursionase en el mercado venezolano como una empresa productora de alimentos terminados con marcas que estuvieran presentes en las estanterías de los supermercados.

En Venezuela Cargill compite —al menos en el rubro de la pasta— con empresas que en otros mercados son sus clientes y aliados comerciales. La explicación es muy sencilla: el tamaño de la economía venezolana no garantiza un flujo de ganancias aceptable como refinador y productor de materias primas. No hay modo de aprovechar los beneficios de una economía de escala, porque el país no tiene tantas industrias de fabricación de alimentos ni sectores productivos como para ser rentables sin incursionar en la producción de productos terminados. Cuando Cargill llegó a Venezuela había alrededor de trece empresas productoras de aceites, y cinco de ellas pertenecían al Grupo Mavesa. Luego hubo un proceso creciente de agrupamiento de las empresas, bien por adquisición, bien por quiebra. En la actualidad existen tres empresas de perfil industrial privado.

> La tendencia a la fuerte intervención estatal ha llevado a las empresas a **desatender** en no pocas ocasiones las habilidades gerenciales y operativas requeridas en los mercados verdaderamente **competitivos**

En busca de la continuidad operativa de la empresa: resumen de opciones

1. Modificar el modelo de negocio en función de las nuevas realidades del mercado, los clientes y los consumidores.
2. Cerrar centros directos de distribución y tercerizar las labores de reparto y despacho.
3. Optimizar la variedad de las presentaciones o el número de SKU.
4. Retener el personal clave para asegurar la continuidad de la operación.
5. Desarrollar una estrategia de relacionamiento con actores clave del sector público.
6. Preparar psicológicamente al personal para sobrellevar con eficiencia las inspecciones periódicas de los funcionarios del Estado (con especial énfasis, en el proceso de revisión y validación de las actas finales).
7. Innovar con foco en la reducción de costos y la reducción de procesos.
8. Garantizar el flujo de caja que mantenga la operación: reducir las partidas de cuentas por cobrar y conseguir mayores plazos en las cuentas por pagar (en el caso de las empresas transnacionales la desconsolidación de operaciones aísla el «efecto Venezuela» de los estados financieros).
9. Mantener presencia en las redes sociales y permanecer atentos a las tendencias de los consumidores, quienes en su mayoría han demostrado no compartir la tesis gubernamental de la «guerra económica».

La reconceptualización de los procesos, impuesta por la crisis económica, tiene uno de sus mayores impactos en el proceso de empaque, porque las empresas buscan simplificar sus procesos de planificación y producción y concentrarse en empaques que puedan conseguirse y además permitan reducir costos, sin afectar la calidad y la imagen de los productos. Las categorías y presentaciones —o SKU, por las siglas en inglés de «unidad de mantenimiento de existencias»— han tenido que ser repensadas y simplificadas en función del comportamiento del consumidor en épocas de escasez y alta inflación. En el caso del aceite, Cargill decidió trabajar con el envase de un litro, y sacó de circulación tamaños como cuarto de litro, medio litro o dos litros. Los hábitos de compra de los consumidores siempre dictan los límites de los ajustes. Con el aceite para consumo humano, Cargill sabe que no puede echar mano de la estrategia de envases reutilizables con estaciones de recarga en puestos de mayoristas. Ya es una práctica cultural del venezolano que las pailas plásticas, donde se envasa el aceite para consumo humano, no se vuelven a utilizar; una consideración que aplica, por ejemplo, en los casos del aceite para consumo animal o el de lubricantes.

Sobrevivir: la meta mínima, pero también la más difícil

Hace seis décadas Venezuela se autoabastecía en el rubro de aceite de ajonjolí, pero la producción mermó por razones agronómicas y también por el encarecimiento de los procesos de siembra y cosecha asociados con esta semilla. Luego el país optó por la introducción en el consumo del aceite de soya importado, que terminó por eclipsar los cultivos de algodón, del cual el aceite es un subproducto.

El Estado fomentó la siembra de palma aceitera tanto en Monagas como en el sur del Lago de Maracaibo; mientras que en el ámbito privado La Torre del Oro innovó con los cultivos de girasol, En la actualidad, Cargill apoya la introducción de una variante modificada de la semilla de trigo: el llamado trigo «Casiquiare». El cultivo abarca en 2017 tan solo unas sesenta hectáreas. Ciertamente, falta mucho para llegar al autoabastecimiento, pero el primer paso ya fue dado.

El problema de fondo del campo venezolano no es otro que la ausencia de una serie de políticas públicas claras acerca del papel de cada sector —agricultores, proveedores de insumos, empresas agroalimentarias, banca y organismos oficiales— que creen un ambiente de seguridad jurídica y personal con incentivos para que los productores encaren realidades tan tristes como la paralización de la importación de semillas, la inexistencia de políticas crediticias preferenciales, la escasa asistencia técnica y la falta de seguridad en zonas rurales. Se echa, pues, de menos una política de Estado coherente y no espasmódica.

La entrada de nuevos competidores no es el mayor riesgo del empresario industrial venezolano, sino más bien lo costoso y dificultoso que se ha vuelto mantener la operación

La entrada de nuevos competidores no es el mayor riesgo del empresario industrial venezolano, sino más bien lo costoso y dificultoso que se ha vuelto mantener la operación. Aquí todas las empresas luchan día a día con la ilusión de presenciar una mejora del ambiente de negocios, del conjunto de condiciones macroeconómicas y del marco legal.

En las actuales condiciones es impensable una estrategia empresarial basada en la intensificación de los bienes de capital. En el caso de las transnacionales la repatriación de dividendos es una quimera; lo realista es permanecer, no salirse del mercado, porque la experiencia internacional enseña que después resulta muy difícil regresar y retomar las posiciones abandonadas. La ventaja siempre recaerá en aquellos que estén presentes en el instante cuando arranque la recuperación definitiva de la actividad económica.

Enfocarse en el mercadeo en las redes sociales

El mercadeo es la primera y principal víctima de la simplificación de los procesos operativos y administrativos forzada por la complejidad del entorno de negocios. Por ejemplo, los esfuerzos de *merchandising* pierden mucho sentido en un contexto de escasez, donde los productos de consumo masivo prácticamente no se consiguen en las estanterías de los supermercados, porque tan pronto llegan desaparecen. Por su parte, la publicidad, con su ambicioso propósito de fidelizar al mercado, choca con la realidad y la urgencia cotidiana de los consumidores de hacerse de los pocos productos disponibles, sin reparar en la marca. Una campaña publicitaria intensiva en radio y televisión corre el riesgo de referirse a artículos fantasmas, que solo se encuentran en el recuerdo de las personas.

Los medios de masas tradicionales han perdido terreno con las redes sociales; un espacio virtual donde los consumidores interactúan directamente con las marcas. Las empresas han tenido que aprender a relacionarse con sus nuevas audiencias y sus códigos de comunicación.

EL «DIABLO» DE LA ESTRATEGIA ESTÁ EN SU EJECUCIÓN:

DIEZ REFLEXIONES PRÁCTICAS

La estrategia no se reduce a un esquema lógico, a un conjunto de hojas de cálculo y modelos de simulación. Hace falta algo más para movilizar los cerebros, emociones y acciones (pensar, sentir y actuar) del equipo de la organización. La mayoría de las estrategias falla, no por su formulación, sino por incapacidad para llevarlas a cabo.

Marcel Antonorsi
y Nelson E. Olmedillo

Dios está en los detalles.

LUDWIG MIES VAN DER ROHE

Una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño. Una acción sin visión de futuro carece de sentido.

JOEL A. BARKER

LA PLANIFICACIÓN tiene una curiosa combinación de prestigio y desprestigio. El prestigio le viene de ser considerada importante y necesaria para las empresas; y el desprestigio, de quedarse frecuentemente en un ejercicio complejo, vacío e inaplicado. Mientras que a la estrategia parece acompañarla puro prestigio y encanto. «Estrategia», como sustantivo, suena bien. «Estratégico», como adjetivo, suena también muy atractivo. Su magia es indiscutible. Si algo es calificado de «estratégico» suena importante, significativo y encantador.

La revisión de algunos mitos, malas prácticas y lugares comunes en materia de planificación y estrategia, desde la perspectiva práctica de los autores como gerentes, consultores y profesores, permitirá obtener un mejor aprendizaje de estos conceptos y contribuirá a un ejercicio profesional ajustado a las condiciones del entorno; en otras palabras, poner un «cable a tierra». Sin pretender ser exhaustivos, los autores presentan diez reflexiones cargadas de emoción sobre algunos puntos importantes, claves, con la esperanza de acicatear la mente del lector y, sencillamente, mejorar.

La estrategia es para lograr resultados

La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando.

PABLO PICASSO

La estrategia es para competir y progresar en el mercado. La estrategia es para estar preparados y poder reaccionar oportunamente en ambientes inciertos. «Ambientes inciertos» que estamos viviendo desde hace más de cuarenta años... ¿Siempre?

Marcel Antonorsi, profesor invitado del IESA. Nelson E. Olmedillo, consultor.

La planificación estratégica no debe concebirse como un ejercicio profundísimo y exhaustivo de análisis. Obviamente, conviene tener información, conocimiento, sabiduría, pero no como un fin en sí mismo, sino como referencia para actuar con acierto. La acción para lograr resultados es el medio… y es el fin.

La estrategia es el «arte», no la «ciencia», de la orientación para lograr el éxito. Hay que hacerle lugar y aceptar la imperfección. Más vale una estrategia viva, con imperfecciones pero con resultados, que todos los modelos de análisis, perfectos y poco útiles. Kenichi Ohmae (1982) lo expresó de este modo: «En el mundo de los negocios no se requieren estrategias perfectas. Lo que cuenta no es la forma de actuar en términos absolutos, sino la actuación con respecto a la competencia».

La estrategia es para la ejecución

> Hágalo, arréglelo, pruébelo… es nuestro axioma favorito.
>
> THOMAS J. PETERS y ROBERT H. WATERMAN

El «diablo» de la estrategia está en su ejecución. Se suele referir comúnmente que 75 por ciento de las estrategias no fallan por su formulación, sino por la incapacidad de llevarlas a cabo. A veces también se recuerda que menos del 10 por ciento de las estrategias formuladas de forma correcta son ejecutadas con éxito. Bossidy y Charam (2002) señalan:

> Si sus competidores están ejecutando la estrategia mejor que usted, le están ganando en el aquí y ahora; y los mercados no tienen tiempo que perder, esperando que su elaborada estrategia madure lentamente. La ejecución es el gran tema desatendido del mundo de los negocios de hoy.
>
> Muchos directivos empresariales invierten una enorme cantidad de tiempo aprendiendo y promulgando las más recientes técnicas gerenciales. Pero su falta de comprensión y práctica de la ejecución niega el valor de todo lo aprendido y predicado.
>
> La falta de seguimiento está ampliamente extendida en las empresas. ¿A cuántas reuniones ha asistido usted, en las cuales la gente sale sin conclusiones firmes acerca de quién va a hacer qué cosa y para cuándo?

Si la planificación estratégica se convierte en un ejercicio analítico, estadístico, proyectivo, sistémico, cognitivamente atractivo y perfecto, que luego no sirve de mucho para dinamizar su ejecución, le falta «tren de aterrizaje».

Como la estrategia suele ser elaborada por unos analistas importantes que les indican a otros ejecutores secundarios lo que deben hacer, los ejecutores no se sienten comprometidos; esto es, no les hacen mucho caso. Los ejecutores están demasiado ocupados con el día a día y la supervivencia…

La cosa no es: «Preparados, preparados, apunten, apunten, ¡fuego!…». La cosa es: «¡Fuego!, apunten, ¡fuego!, apunten, ¡fuego!...»

La estrategia es un patrón de comportamiento compuesto de tres elementos: uno formal, otro informal y otro emergente, que se produce en la acción. No es solamente lo que pueda estar escrito en los documentos formales de estrategia. La estrategia es principalmente el «patrón de comportamiento» que orienta la acción efectiva de la organización (Villalba, 1996). Sull, Homkes y Sull (2015) expresan esta aparente falta de complementación o acoplamiento entre planificación y acción:

> Desafortunadamente, no hay gráfico de Gantt que resista el contacto con la realidad. No hay plan que pueda anticipar cada evento que pueda ayudar, o perjudicar, a una compañía que esté tratando de alcanzar sus objetivos estratégicos. Los gerentes y los empleados de todos los niveles necesitan adaptarse a los hechos en el terreno, remontar obstáculos inesperados y tomar ventaja de oportunidades momentáneas. Cuando los gerentes aparecen con soluciones creativas a problemas imprevistos, o corren hacia oportunidades, ellos no están dañando la implementación sistemática de la estrategia; están demostrando estrategia en su mejor nivel.

La «estrategia» no es la responsabilidad del departamento de planificación, los técnicos o los consultores. Es responsabilidad necesaria de todo gerente, en su correcta dimensión

Una manera de expresar la secuencia es, según el golfista Enrique Lavié (en una conversación personal): «(1) Evalúo la situación (dónde estoy respecto del objetivo); (2) Planifico la jugada (planificación para lograr el objetivo); y (3) Ejecuto la jugada… Y así sucesivamente». Lo importante es ejecutar la jugada, no quedarse evaluando situaciones y planificando.

Todo gerente debe ser un estratega

> Debemos pensar en cosas grandes mientras hacemos cosas pequeñas; de esa forma los detalles van en la dirección correcta.
>
> ALVIN y HEIDI TOFFLER

Todo gerente, para ser efectivo, debe ser «estratega», «organizador» y «líder»: estratega para orientar la acción hacia objetivos, organizador para disponer las actividades y recursos de manera apropiada y líder para movilizar el equipo de colaboradores en el sentido adecuado (Sallenave, 1984). La «estrategia» no es la responsabilidad del departamento de planificación, los técnicos o los consultores. Es responsabilidad necesaria de todo gerente, en su correcta dimensión. Por eso, el equipo de gerentes tiene que responsabilizarse de la estrategia de una forma esencial, indelegable.

LAS DIEZ REFLEXIONES

1. La estrategia es para lograr resultados.
2. La estrategia es para su ejecución.
3. Todo gerente debe ser un estratega.
4. Los planificadores deben ser (solamente) un apoyo.
5. Hay que insistir en las fortalezas y las oportunidades.
6. La estrategia es la interfaz con el ambiente.
7. La estrategia debe estar plasmada en una página.
8. La estrategia debe entusiasmar.
9. Estrategia es cambio.
10. Hay que emplear un nuevo nombre.

Los planificadores deben ser (solamente) un apoyo

> Quienes mejor manejan la planificación son los directivos y su equipo clave.
> Robert Townsend

La mejor manera de matar la planificación estratégica es recurrir a la conocida táctica del «pase lateral» y dejarla a los planificadores, consultores y personal de apoyo. Seguramente, ellos no tienen la culpa. La culpa es de quien les delega inadecuadamente las funciones de planificación estratégica por comodidad.

Si la organización cuenta con algún especialista, asesor o consultor en esta materia debe utilizarlo como un apoyo, no como el sustituto de aquel gerente con responsabilidades esenciales. Es válido recurrir a todos los apoyos necesarios, pero sin olvidar que la estrategia es indelegable.

Insista en las fortalezas y las oportunidades

> Gastamos demasiado tiempo enfocados en nuestras debilidades y tratando de corregirlas, cuando deberíamos reconocer nuestras fortalezas…y capitalizarlas.
> Don Clifton

Una persona puede pasarse la vida identificando debilidades y tratando de hacer algo al respecto, pero así no llegará a ser buena en ninguna de ellas. La historia cultural de la humanidad trae consigo siglos de este enfoque de vida.

Cuando en una organización se aplica la herramienta FODA el énfasis debe ponerse en FO (fortalezas y oportunidades) más que en DA (debilidades y amenazas). Es mucho más efectivo concentrarse en las fortalezas, en las que las personas pueden llegar a ser geniales, para consolidarlas. En la ejecución de la estrategia hay que «hacerle el FO» a las organizaciones; esto es, hurgar a fondo sus fortalezas y oportunidades. Está demostrado que los miembros de una organización se sienten más enganchados, identificados o comprometidos cuando se les estimula a consolidar sus fortalezas; y así buscan oportunidades extraordinarias, «fuera de la caja».

Los miembros de una organización se sienten más enganchados, identificados o comprometidos cuando se les estimula a consolidar sus fortalezas; y así buscan oportunidades extraordinarias, «fuera de la caja»

Hay que concentrarse en desarrollar, mantener y utilizar las fortalezas hasta el punto de la genialidad competitiva. Si alguna debilidad es de verdad importante para sobrevivir y progresar, obviamente, hay que atenderla. Si las debilidades son manejables, se les reconoce como segunda prioridad, no la primera. Hay que refrenar la obsesión correctiva.

La estrategia es la interfaz con el ambiente

> … las nubes grises también forman parte del paisaje.
> Ricardo Arjona

No es recomendable ver solamente el espejo retrovisor mientras se conduce. Manejar bien requiere mirar hacia adelante la mayor parte del trayecto, pero también estar pendiente de lo que ocurre alrededor. Es positivo, además, cuidar que todos los pasajeros estén de acuerdo con el rumbo, lo aprueben, que apoyen el viaje.

¿Quién dijo que el paisaje iba a ser siempre agradable, el tiempo estable, la carretera sin huecos o percances? En cincuenta años de vida profesional, los autores de este artículo hemos visto empresas surgir en medio de tres factores: cambio, crisis e incertidumbre. Forman parte del paisaje…

No hay que mirar solamente adentro de la organización. Hay que mirar, observar, analizar el mercado, los clientes, el ambiente, el gobierno, los competidores. Mirar para afuera.

No hay que quedarse sentado. No hay que perderse en la rutina. No hay que esperar que el fuego de la crisis obligue a reaccionar con desesperación.

Hay que estar pendiente de las condiciones externas, de las oportunidades, para de este modo hacerse cada vez más fuerte y competitivo. Todo el tiempo. Siempre.

Estrategia en una página

> Este concepto de *one-page strategy* se centra en responder el por qué, qué, quién y cómo de la intención estratégica. Es de esas cosas de sentido común que no son comúnmente utilizadas.
> Anthony K. Tjan

Si los documentos del plan estratégico están en una carpeta que nadie consulta, o en archivos guardados en los discos duros de las computadoras, no sirven para nada. Para que la estrategia esté siempre presente conviene que esté escrita en una página; en una página grandecita, tipo afiche, visible en todas partes, para que esté viva y activa. Si hubiera que escoger uno de los dos escenarios extremos, el más recomendable sería el enfoque más sencillo. Obviamente, si hay aspectos confidenciales o verdaderamente secretos la organización debe manejarlo de otra manera. Por ejemplo, puede circular una versión ajustada de la estrategia por medio oral… Pero siempre debe estar presente.

El plan redactado en una página deberá mantenerse actualizado y como una referencia activa y dinámica. Si no es así, el cuadro pasará a ser parte de la decoración rutinaria, esa que nadie notará.

La estrategia debe entusiasmar

> Estrategia es comprar una botella de vino antes de invitar a una dama a cenar a tu casa. Táctica es conseguir que se la tome contigo; y diversión es disfrutar todo el proceso.
> Frank Muir

La planificación estratégica es percibida por muchos como «un fastidio»: aplicar análisis FODA, llenar formatos, definir indicadores, informar sobre porcentajes de ejecución y de logro; en fin, ¡una verdadera lata! La planificación estratégica suele manifestarse, en el mejor de los casos, como un ciclo rutinario, bastante alejado de las necesidades reales de orientación de la operación.

La estrategia no debe ser vacía, formal, burocrática, fastidiosa, inútil… La estrategia tiene que infundir entusiasmo y ser apreciada como creativa, cercana, importante, significativa, retadora, iluminadora, apreciada… Si no es así, olvídense…

HAY QUE REPENSAR LOS LUGARES COMUNES

- «El proceso es más importante que el plan». Eso es verdad, si el plan está hecho por quienes van a ejecutarlo; si no, el proceso es puro ritualismo.
- «Primero es la estrategia y después su implantación». El enfoque según el cual la teoría debe estar primero y la práctica después no deja en un buen lugar a la práctica. Primero la práctica, que debe recurrir a la teoría para hacerlo mejor. Pero en las dudas… práctica.
- «Una buena estrategia es esencial para competir». Sí, pero no hay que quedarse en la estrategia. Una buena operación con sentido estratégico es lo esencial.
- «Hay que crear océanos azules». Ojalá se pueda, pero no es fácil ni frecuente. André Gide decía: «El hombre no puede descubrir nuevos océanos a menos que tenga el coraje de perder de vista la costa».
- «Primero lo primero». OK. ¿Qué es lo primero? ¿La ejecución o la estrategia? ¿O ambas? Primero son los resultados buscados; segundo, la acción para lograrlos; y tercero, la planificación para hacerlo eficientemente.
- «La estrategia debe ser parte de la cultura de la empresa». ¡Sí, definitivamente! La estrategia no debe ser algo ajeno, extraño. No debe ser un archivo en los discos duros de los gerentes. La estrategia debe estar viva en las mentes, emociones, conductas y acciones de los colaboradores.

Estrategia es cambio

> Cuando se diseñan estrategias de cambio, en su gran mayoría el tiro sale por la culata, porque muchos gerentes escogen un enfoque "talla única".
>
> JOHN KOTTER

La estrategia no debe ocuparse de «más de lo mismo». La estrategia es para menear la mata y pensar en un cambio positivo, bien orientado, y para (¿por qué no?) pensar en dimensiones impensables… Es el momento de los «¿por qué no?»; por ejemplo: ¿por qué no repensar todo desde cero?

Si se entiende la estrategia solamente como un esquema lógico, como un conjunto de hojas de cálculo y modelos de simulación, no se logrará nada. Tal cosa es conveniente y necesaria (con límites prácticos), pero no es suficiente para movilizar los cerebros, emociones y acciones (pensar, sentir y actuar) del equipo de la organización.

La estrategia lleva siempre aparejado un proceso de cambio, de innovación, que requiere ser comprendido, aceptado e incorporado a nuevas concepciones, emociones y acciones. En el simbolismo de la conocida frase «pensar fuera de la caja», sería como «ponerle piernas y alas a la caja». Este enfoque es resumido en una frase por Seth Godin (2015), quien plantea una pregunta retadora: ¿cuándo fue la última vez que hiciste algo por primera vez?

¿Operaciones de rutina? Sí. ¿Nuevas acciones? Sí. Ambas. ¿Estrategia para anticipar el cambio? Sí. Ojalá. ¿Estrategia para producir los cambios necesarios para sobrevivir y progresar? Sí, sí y más sí. De eso se trata.

Utilice un nuevo nombre

> Quienes insisten en llamar las cosas por sus nombres, como si fueran claros y sencillos, las llenan simplemente de nuevos ornamentos.
>
> ENRIQUE LIHN

Se llaman planificación estratégica los simples ejercicios de planificación anual, o los ejercicios de reflexión estratosférica que no sirven para actuar mejor. La planificación estratégica está bastante desprestigiada… El término está prostituido. Pero no es solamente un desprestigio del término, sino un verdadero problema conceptual: se tratan como asuntos separados la planificación estratégica y su ejecución «posterior».

El término «gerencia estratégica» ha sido utilizado desde hace décadas para llamar la atención hacia una combinación efectiva de la estrategia incorporada a la gerencia. Para Jean Paul Sallenave (1984):

> «La Gerencia Integral» es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia, para saber a dónde vamos y cómo lograrlo; la organización, para llevar a cabo la estrategia eficientemente; la cultura, para dinamizar la organización y alinear a su gente.

«Ejecución estratégica» es el nombre propuesto para una nueva disciplina que trata de cómo hacer que las cosas ocurran. Hay que renombrar, replantear, revitalizar eso —planificación estratégica + ejecución— para que sea lo que debe ser. ¿Gerencia estratégica? ¿Gerencia integral? ¿Ejecución estratégica?... ¡Invente!

Resumen

1. La estrategia es para sobrevivir, progresar y lograr resultados en medio de la competencia.
2. La estrategia es para tener una ejecución lúcida y efectiva. La estrategia no es el fin, es el acompañante necesario y conveniente de la ejecución.
3. Todo gerente debe estar comprometido activamente en la ejecución y la estrategia. Todo gerente debe sentirse estratega: operador, organizador, líder, estratégico.
4. Los «planificadores» deben ser vistos como un apoyo a la gerencia; no como un sustituto de las funciones esenciales de los gerentes-ejecutores-estrategas.
5. Hay que insistir en ser genial en las fortalezas y audaz en las oportunidades para hacer de ellas la diferencia operativa y estratégica.
6. La estrategia es interfaz con el ambiente, el mercado. Hay que mirar hacia fuera. También hacia adentro, pero sin quedarse allí.
7. Hay que resumir la estrategia en una página y colocarla a la vista de todos (menos, por supuesto, lo absolutamente confidencial). El equipo gerencial (y todos) debe siempre tener presente la estrategia como un acompañante necesario y útil de la operación.
8. La organización debe hacer de la «estrategia» una competencia necesaria, creativa, interesante, pertinente, útil, emocionante.
9. Estrategia es cambio. Cambio para operar mejor y ser más competitivos.
10. Hay que inventar otra manera de llamar esto: ¿Gerencia estratégica? ¿Gerencia integral? ¿Ejecución estratégica? ¿Acción de equipo bien orientada? ¡Inventemos!

REFERENCIAS

- Bossidy, L. y Charam, R. (2002): *Execution: the discipline of getting things done*. Nueva York: Crown Business.
- Godin, S. (2015): *Poke the box*. Nueva York: Brilliance Corp.
- Kotter, J. (1997): *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1982): *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill.
- Sallenave, J. P. (1984): *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Sull, D., Homkes, R. y Sull, C. (2015): «Why strategy execution unravels—and what to do about it». *Harvard Business Review*. Vol. 93, No. 3.
- Villalba, J. (1996): *Manual estratégico: el arte de la guerra competitiva*. Caracas: Ediciones IESA y Venezuela Competitiva.

VENEZUELA: PAÍS ENTRAMPADO

Seis especialistas analizan las perspectivas de Venezuela para el año 2017, en los ámbitos político, diplomático, económico y energético. Aunque el tono pesimista es mayoritario, todos coincidieron en la necesidad de buscar soluciones a la crisis mediante un proceso de diálogo y negociación.

Rafael Jiménez Moreno

TAN PRONTO SE ACERCA al estrado y toma la palabra, Rosa Amelia González, coordinadora académica del IESA, recuerda a los asistentes que el foro «Perspectivas» acumula ya 32 ediciones desde su creación —en el año 1985— por un joven profesor de nombre Moisés Naím. Vistos con los ojos del futuro, los venezolanos de 1985 desconocían al menos dos cosas: eran felices (si se toma por cierto el chiste popular) y habitaban un tiempo histórico que sería conocido, décadas después, como «la cuarta república».

Las palabras de recibimiento de Rosa Amelia González, 32 años después, aluden a la importancia de la tradición en la vida de un país: una observación cargada de sabiduría a la luz de las duras consecuencias del colapso de la institucionalidad republicana. En el Foro Perspectivas 2017, realizado el 21 de marzo, participaron en el panel de expertos Giovanna De Michele, Francisco Monaldi, José Manuel Puente, Francisco Rodríguez, Richard Obuchi y Michael Penfold. A continuación se presentan resúmenes y extractos de sus intervenciones.

Rumbo a un Estado fallido

Giovanna De Michele, analista internacional y profesora de la Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad Central de Venezuela, identifica tres características del actual contexto internacional —aumento de la conflictividad en países y regiones, creciente interdependencia de los estados nacionales e incertidumbre acerca del nuevo orden político mundial— para enmarcar su análisis de la situación del país.

> No exagero al decir que no existe algún aspecto de la realidad venezolana que pueda considerarse estrictamente nacional, porque la sucesión de acontecimientos que pasan en nuestro país producen resonancias internacionales. Además, en la actualidad, la democracia es entendida en muchas partes del mundo como un derecho humano y no únicamente como una forma de gobierno. La democracia se percibe como una forma de vida centrada en la dignidad del ser humano.

Rafael Jiménez Moreno, periodista.

Para De Michele, el principal desafío del Estado venezolano es impedir que los organismos internacionales de integración lo califiquen como Estado fallido o Estado forajido.

> Un Estado fallido es aquel que no es capaz de garantizar un proyecto de vida para sus nacionales, que no puede abatir la inflación, que no hace efectivos los derechos consagrados en textos legales, que irrespeta el principio republicano de separación de poderes. Mientras que un Estado forajido es aquel que representa un foco de desestabilización para los países de su región, que cuestiona y rechaza las instituciones supranacionales establecidas por el derecho internacional, que se niega a cumplir las convenciones internacionales en materia de derechos humanos en nombre de un concepto de soberanía propio del siglo XVIII y no del siglo XXI.

En sus primeros catorce años de gestión los gobiernos chavistas consiguieron granjearse el prestigio internacional e incluso influyeron en el ascenso al poder de proyectos políticos de orientación izquierdista. Durante este período, la política internacional de Venezuela fue la proyección de un clima de paz social basado en el influjo de un liderazgo carismático —como el ejercido por Hugo Chávez— y la distribución masiva del ingreso petrolero. Al descender el precio internacional del crudo, el gobierno de Nicolás Maduro entró en una profunda crisis de gobernabilidad, hasta el punto de estar planteada la posibilidad de aplicación de la Carta Democrática de la Organización de Estados Americanos.

> Frente a la posibilidad de la activación de la Carta Democrática, el gobierno madurista ha decidido apelar a la estrategia de la victimización. Según su narrativa, Maduro representa a David y el imperio a Goliat. Sin embargo, resulta muy difícil desprestigiar a la Carta Democrática, porque este instrumento democrático contó con el apoyo del gobierno de Hugo Chávez. Por tanto, la Venezuela revolucionaria, la de la quinta república, contrajo el compromiso de honrar los términos del pacto.

¿Qué impacto tiene para el gobierno de Nicolás Maduro la aplicación de la Carta Democrática? En términos de permanencia en el poder, ninguno; porque es un instrumento diplomático de carácter político, que no prevé algún tipo de intervención militar extranjera en el territorio venezolano, tampoco implica embargos o bloqueos.

> Cuando desde el exterior se mira a Venezuela, a menudo se le percibe como un país contradictorio. Por ejemplo, en algunas calles se observa a un grupo de personas hurgar en la basura, pero al mismo tiempo en las urbanizaciones más pudientes se aprecian los restaurantes más costosos abarrotados de clientes. Este tipo de contradicciones causan un efecto en la opinión pública mundial: crean la sensación de que en Venezuela el problema no es tan grave. De allí que no resulte sorprendente comprobar que en el extranjero hay gente que no entiende lo que aquí pasa.

De Michele opina que el gran desafío del gobierno venezolano es mejorar su posicionamiento en el nuevo orden mundial. En cambio, la oposición afronta el desafío de armonizar sus proyectos políticos y elaborar una hoja de ruta democrática consolidada y viable; esto es, no puede ser que un partido pida elecciones generales y otro prefiera esperar las presidenciales de 2018.

> La comunidad internacional es muy severa con este tipo de incongruencias, porque las interpreta como pruebas de que la crisis no es grave ni terminal. Hay sectores que dicen que Venezuela vive en comunismo, pero visto bien existen rasgos de un modelo agotado de capitalismo de Estado. Pero por supuesto que ha habido avances en la persuasión de la opinión pública internacional: el gobierno venezolano siente el acoso de la institucionalidad internacional, que condena su desempeño en materia de derechos humanos y democracia. Yo no descarto la toma de medidas precipitadas, como el retiro de Venezuela de la OEA. Pero al gobierno no le conviene el aislamiento, sino tratar de fortalecer su política de alianzas.

La producción petrolera cada mes es menor

Francisco Monaldi, profesor del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA y profesor invitado del Instituto Baker de Políticas Públicas de la Universidad Rice, en Houston, Estados Unidos, calificó como preocupante el futuro operativo de la estatal Petróleos de Venezuela (Pdvsas).

> Solo en el año 2016 hubo en Venezuela una caída del diez por ciento en la producción petrolera. Según reportes oficiales, en la actualidad la producción petrolera está alrededor de 2,3 millones de barriles. Ahora bien,

> El principal **desafío** del Estado venezolano es impedir que los organismos internacionales de integración lo califiquen como Estado **fallido** o Estado forajido (Giovanna De Michele)

dentro de lo malo se puede rescatar la disminución de 28 por ciento en el consumo de gasolina en el mercado interno. Es una noticia positiva, porque en nuestro país la gasolina es prácticamente gratis y, además, su fabricación precisa de la importación de crudo liviano para diluir el crudo extrapesado.

Las cifras de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) discrepan ligeramente de las reportadas por el gobierno madurista. Para febrero de 2017, la OPEP reconoce una producción de 2,24 millones de barriles. «Pero otras fuentes secundarias fijan la producción en un poco menos de 2 millones de barriles; una cantidad similar a lo que se producía en el país a principios de la década de los noventa. En todo caso, estamos en presencia de un retroceso histórico importante», agrega Monaldi. La caída de la producción tiene lugar tanto en los campos de Occidente como en los de Oriente. En la Faja del Orinoco, tras ligeros aumentos de producción durante el año pasado, en la actualidad hay una merma.

En el año 2014 Venezuela entró en crisis presupuestaria a raíz de la caída del precio del petróleo en los mercados internacionales. Tras una ligera recuperación en 2015, en 2016 el crudo se ubicó en un precio promedio de 25 dólares por barril. Desde ese momento, el gobierno venezolano ha apostado por apuntalar una política de reducción de la oferta, en concertación con Rusia y los países miembros de la OPEP.

En enero de 2017 el resultado del recorte fue un incremento de casi diez dólares por barril. Pero, ya para el mes de febrero, algunos países habían relajado el cumplimiento de los acuerdos, aunque no de manera significativa. Mientras tanto, aquí en Venezuela la producción de petróleo cayó; no por apego al pacto de la OPEP, sino más bien por problemas de carácter operativo.

En 2016 hubo una caída de 25 por ciento en la cantidad de taladros operativos; circunstancia que conspira contra la posibilidad de aumentar la producción. Pdvsa arrastra necesidades de inversión superiores a los veinte mil millones de dólares en un marco de control de cambios y, por lo tanto, de imposibilidad de repatriación de capitales y dividendos.

La ilusión de armonía del mercado petrolero internacional se vio resquebrajada cuando el ministro de Petróleo de Arabia Saudí declaró que los inventarios mundiales de crudo no disminuían sino que más bien aumentaban. De hecho, las estadísticas del gobierno de Estados Unidos dan cuenta de un incremento en la producción petrolera. Sin embargo, a juicio de Monaldi, ninguno de estos episodios tiene fuerza suficiente para tornar desventajosa la prolongación de la política de recortes durante el segundo semestre de 2017.

¿Y si efectivamente el acuerdo se prolonga y se logra un repunte considerable? «Pienso que en este punto las expectativas deben moderarse, sobre todo porque no hay que subestimar la capacidad de intervención en el mercado que tienen los productores de petróleo de lutitas, quienes siempre están alertas a una coyuntura que reduzca el impacto de sus estructuras de costos y pueda darle rentabilidad a la producción», matiza el profesor Monaldi.

En cuanto a los clientes de Pdvsa se mantiene el descenso en las cantidades de petróleo vendidas a Estados Unidos. La participación en el mercado estadounidense se ha reducido a un siete por ciento, la menor cuota de los últimos cinco años. Pdvsa atiende también el mercado chino, pero los barriles de petróleos enviados hacia allá están previamente comprometidos, porque forman parte del mecanismo de pago de los acuerdos bilaterales suscritos con Pekín; por lo tanto, no fortalecen el flujo de caja. De hecho, de la producción petrolera venezolana, solo 700.000 u 800.000 barriles se traducen en pagos en efectivo.

Con respecto al tope histórico, la producción petrolera venezolana ha caído cerca del 36 por ciento. Las empresas de capital mixto, en cambio, aumentaron su producción en más del cincuenta por ciento. De modo que si el drama de las finanzas venezolanas no es más intenso es gracias a la participación de los privados en una parte del negocio petrolero.

La industria petrolera venezolana vive el peor momento de su historia, con un endeudamiento excesivo, dificultades de flujo de caja, pérdida de calificación técnica en el personal —como consecuencia del énfasis en el aspecto ideológico y el rezago salarial— y deterioro operativo en plantas y equipos.

En un contexto de colapso de producción y bajos precios internacionales, el ministro Eulogio del Pino ha ensayado una tímida política de apertura comercial. Pero no es una política de Estado de largo aliento, sino una reacción de desespero, porque no ha habido una modificación del marco normativo y regulatorio que favorezca la participación del sector privado en el negocio de los hidrocarburos. El acuerdo con la empresa rusa Rosneft para exportar gas desde el Complejo Mariscal Sucre a Trinidad es muy poco transparente.

A juicio de Monaldi, lo más preocupante de la actual coyuntura venezolana es la desesperación del gobierno madurista por hacerse de recursos financieros. La empresa rusa Rosneft le transfirió dinero fresco a Pdvsa, pero exigió participación accionaria en Citgo como garantía.

> Si el **drama** de las finanzas venezolanas no es más intenso es gracias a la participación de los privados en una parte del **negocio** petrolero
> (Francisco Monaldi)

> Para el segundo semestre de 2017 la perspectiva petrolera es muy complicada. El desafío de un futuro gobierno democrático en Venezuela será sentar las bases institucionales para impulsar un plan de incremento anual de cien mil barriles diarios en la producción de Pdvsa hasta llegar, nuevamente, a los tres millones de barriles diarios de producción.

Ni hiperinflación ni impago de deuda externa

Francisco Rodríguez, economista jefe de la firma financiera Torino Capital, inició su participación con una confesión profesional: es muy complicado elaborar proyecciones macroeconómicas en un país donde no se publican datos oficiales desde el tercer trimestre de 2015.

> En mi criterio, la principal utilidad de un análisis macroeconómico es comprender dónde estamos. Y estamos, como seguramente todos ustedes sospechan, en medio de una profunda crisis, con una caída de 28 por ciento del producto interno bruto, la más cuantiosa de nuestra historia, y una disminución de 74 por ciento en el ingreso petrolero. Tal disminución abrupta de la actividad económica solo cuenta con dos antecedentes en nuestra historia (ambos menores, pero aun así comparables): la crisis del período 1980-1986 y la crisis del período 1997-2003.

La causa principal de la crisis del período 1980-1986 fue una caída de 72 por ciento del ingreso petrolero, que no pudo compensarse vía empréstitos externos, porque eran los días de la denominada «crisis de la deuda» que sacudió a los países latinoamericanos. En el período 1997-2003, el motivo de la caída fue la medida de paro petrolero, que mermó la capacidad productiva de Pdvsa.

En el período 2012-2017 la contracción económica de Venezuela ha sido la de mayor magnitud del conjunto de países exportadores de petróleo. La reducción del flujo de divisas ha agravado los problemas de gobernabilidad.

> A la hora de explicar la debacle de las finanzas públicas a la población venezolana se ha echado mano de dos narrativas: la primera, la caída de los precios del petróleo en los mercados internacionales; la segunda, la adopción de políticas públicas que, tras afectar al libre mercado y los derechos propiedad, causaron el progresivo empobrecimiento material e institucional del país. Yo prefiero decir que las autoridades venezolanas no tomaron las medidas adecuadas. Por ejemplo, el excedente del ingreso petrolero no fue ahorrado en el Fondo de Estabilización Macroeconómica. De haberlo hecho, según mis cálculos, Venezuela hubiera acumulado para el año 2013 por este concepto la cantidad de 220.000 millones de dólares.

Otras medidas consistieron en adulterar el mecanismo natural de formación de precios con regulaciones y controles, la paralización del plan de inversiones de Pdvsa y la adopción del anclaje cambiario para abaratar las importaciones y controlar políticamente a la población y a los agentes económicos.

Una de las banderas de lucha del chavismo en 1998 fue la necesidad de intervenir Pdvsa para «democratizar» la gestión gerencial y alinear sus objetivos con los intereses de los más necesitados. Gracias al paro petrolero de 2002, el chavismo consiguió el pretexto para apropiarse de Pdvsa y atar su suerte a las exigencias del proyecto de la revolución bolivariana.

> El precio que la empresa pagó por esta nueva orientación gerencial fue la semiparalización del plan de inversiones operativas. Fue así como con el transcurrir de los años la capacidad productiva de Pdvsa empeoró. De hecho, de los socios de la OPEP, Venezuela es el segundo país con mayor caída de la producción, solo superada por Libia, un territorio sacudido por una guerra civil. Si Pdvsa hubiese cumplido sus planes de ampliación de la producción petrolera, quizás en este momento el Fisco facturaría unos 30.000 millones de dólares adicionales por concepto de exportación de petróleo. Pero, en la actualidad, el país se encuentra en el peor de dos mundos: sin ahorros y sin músculo industrial para incrementar los ingresos.

Frente a la posibilidad de la activación de la Carta Democrática el gobierno madurista ha decidido apelar a la estrategia de la victimización. Según su narrativa, Maduro representa a David y el imperio a Goliat (Giovanna De Michele)

Rodríguez indicó que, en ocasiones, el criterio de productividad no actúa como un indicador fidedigno de la eficiencia de una economía, sobre todo en casos de contracción del producto interno bruto.

> En el caso venezolano, la perspectiva más reveladora tiene que ver con la capacidad de convertir materias primas importadas en productos finales. En Venezuela, a grandes rasgos, un dólar de importaciones produce seis dólares en productos internos. Durante los últimos cuatro años, la cantidad de dólares por venta de petróleo ha bajado y por tanto hemos visto cómo el desempeño del aparato productivo nacional ha empeorado drásticamente. En la actualidad, los datos revelan que Venezuela afronta problemas para convertir en productos terminados los escasos dólares que destina a costear importaciones.

Históricamente, el sector no petrolero de la economía venezolana ha crecido a la par de las importaciones. En 2016 hubo importaciones por 26.000 millones de dólares, que se costearon con un barril de petróleo promedio de 35,50 dólares por barril. Para 2017, los expertos proyectan un precio promedio de 42,8 dólares por barril; lo que significa importaciones por el orden de los 32.000 millones de dólares, un incremento de seis por ciento en comparación con el año pasado. «Con ese nivel de importaciones es factible hablar de un crecimiento económico de alrededor del 2,4 por ciento. Según estudios de Torino Capital, cada subida de tres puntos porcentuales en las importaciones implica un aumento de un punto porcentual del producto interno bruto».

En cuanto a la inflación Rodríguez reconoce que debe esperarse una aceleración. En 2016 el gobierno apeló a créditos adicionales para aumentar la disponibilidad del Fisco, mediante decretos de emergencia económica. De este modo, el gasto público creció en 152 por ciento en términos marginales y la inflación se ubicó en 400 por ciento.

> Soy escéptico en relación con una deriva hiperinflacionaria, sobre todo porque la contracción sostenida en términos reales del gasto público le impide funcionar

como impulso del consumo y la demanda. Pienso que el gobierno está cobrando conciencia de los riesgos de llevar al país al umbral de la hiperinflación. Tampoco observo riesgos de mora para este año ni para 2019; aunque debo advertir que si el gobierno no modifica su pauta de endeudamiento a tasas elevadas de interés (de 20 a 30 por ciento) y los precios del petróleo se man-

La industria petrolera venezolana vive el peor momento de su historia, con un endeudamiento excesivo, dificultades de flujo de caja, pérdida de calificación técnica en el personal y deterioro operativo en plantas y equipos (Francisco Monaldi)

tienen bajos en los mercados internacionales, el país transitará, más temprano que tarde, por una senda de cesación de pagos, dado que cristalizaría lo que psicológicamente se denomina «la profecía autocumplida».

La principal estrategia para 2017 y 2018: sobrevivir

En un país con la economía de peor desempeño del mundo, la estrategia más ambiciosa no es otra que tratar de sobrevivir, al menos así lo piensa José Manuel Puente, profesor del Centro de Políticas Públicas del IESA.

¿Cuál fue el origen del colapso macroeconómico que sacude a Venezuela? De acuerdo con el gobierno, la tragedia se debe a la caída de los precios del petróleo en los mercados internacionales. Pero, ¿es cierto este razonamiento? No. La economía venezolana comenzó a enfriarse en 2013, y justo ese año el precio del crudo superaba los cien dólares por barril. El agotamiento del modelo chavista se debió a varias causas: control de cambio, control de precios, regulación laboral excesiva y anticompetitiva, expropiación de fincas e industrias, y suspensión de las políticas estatales de inversión en equipos e infraestructuras.

Puente recordó que hubo unos años en que Venezuela se destacaba por lo excepcional de sus indicadores estadísticos. Entre 1950 y 1977, el país se erigió en una de las economías de mejor desempeño del mundo. Fue a partir de 1978 cuando se observó un cambio en la tendencia: se mantuvo el crecimiento del producto interno bruto, pero a tasas menores. Ya en 1980 se vivió la primera recesión y en 1983 se inauguró la montaña rusa de ciclos de alza y caída del precio del petróleo, con su impacto en devaluaciones y alta inflación.

El último *boom* de los precios del petróleo le permitió a Venezuela recibir, entre 1999 y 2015, la cantidad de 879.000 millones de dólares por concepto de venta de crudo. En las finanzas de la revolución bolivariana podemos identificar dos períodos. El primero abarca desde 1999 hasta 2013 y el segundo comprende desde 2014 hasta nuestros días. Durante el primer período el país experimentó un tiempo de bonanza, salvo en el paréntesis convulso del paro petrolero y el golpe de Estado. En cambio, en el segundo período la tendencia es radicalmente contraria. En los años 2014, 2015 y 2016, la economía venezolana evidenció el peor desempeño macroeconómico de América Latina, debido a una importante contracción de la actividad económica, la más alta inflación del mundo y niveles de desabastecimiento nunca vistos.

En su opinión tres indicadores sectoriales permiten efectuar una aproximación realista al desempeño del producto interno bruto: el consumo eléctrico, el consumo de cemento y la venta de automóviles. Las políticas económicas de los años recientes —el control de las tarifas de los servicios públicos y el control de precios— han impactado negativamente el poder predictivo de las industrias de la electricidad y el cemento. Por lo tanto, la única referencia válida sería la venta de vehículos. En 2016 se ensamblaron en Venezuela 2.849 vehículos, la menor cantidad en la historia del país. Otro dato: en los dos primeros meses del año 2013 se entregaron 13.600 vehículos; en cambio, en los dos primeros meses de 2017 se entregaron 372.

El resultado es un proceso acelerado de destrucción de riqueza. Además, Venezuela lleva diez años consecutivos en la lista mundial de los diez países con mayor inflación; y en las últimas cuatro ediciones ocupa incluso el primer sitial.

En Venezuela la inflación se alimenta de un gasto público desbocado. Cuando uno revisa los balances del Banco Central constata que en 2016 el financiamiento a Pdvsa se incrementó 496 por ciento. No ha hecho falta la hiperinflación para pulverizar el salario de los venezolanos. De hecho, al finalizar 2016 el salario mínimo vigente fue, en términos reales, el salario más bajo de los últimos 27 años.

Puente recordó que, según datos provenientes de la Encuesta sobre Condiciones de Vida 2016, cerca del 82 por ciento de los venezolanos vive en condiciones de pobreza (en 1998 la cifra era 25 por ciento). Otros hallazgos reveladores fueron: 73 por ciento de los venezolanos reportaron una pérdida de peso promedio de nueve kilos y 86,3 por ciento de los hogares venezolanos hacen dos o menos comidas diarias.

El esquema cambiario es la gran camisa de fuerza que le impide al país recuperar su economía. El control de divisas ha devenido, en la práctica, la fuente principal de la corrupción en Venezuela. La modalidad de tasa múltiple de cambio ha causado, entre otras distorsiones, que la cotización del dólar en el mercado paralelo supere 280 veces el monto del «dólar Dipro». Esta anomalía no tiene viabilidad en el mediano y largo plazo. Y otra fuente de preocupación en las finanzas públicas es el nivel de las reservas internacionales. Es el más bajo de los últimos veintiún años. Las reservas operativas con dificultad llegan a los mil millones de dólares. No hay dólares para vender a los industriales y a los importadores de materias primas y bienes terminados. Las líneas de crédito con la banca internacional están prácticamente cerradas. Venezuela tiene el riesgo país más alto de América Latina y, si por casualidad tiene acceso a un financiamiento, el gobierno tiene que pagar elevadas tasas de interés.

El precio del barril de petróleo, en lo que va de 2017, registra un aumento promedio de diez dólares con respecto al año 2016. Puente sostiene que, por cada subida promedio de un dólar en la cesta petrolera venezolana, el Fisco obtiene alrededor de 730 millones de dólares. Por lo tanto, si se mantiene para el resto de 2017 el aumento promedio de diez dólares por barril de petróleo, el gobierno madurista percibirá por esta vía 7.300 millones de dólares adicionales con respecto a 2016. La cifra es modesta, pero sin duda incrementa el margen de maniobra del Ejecutivo.

«Me tomé el trabajo de promediar las proyecciones macroeconómicas para los años 2017 y 2018 hechas por 17 instituciones internacionales. La inflación promedio es 642,50 por ciento para 2017 y 595 por ciento para 2018. Y en términos de crecimiento económico, se espera para 2017 una caída de 3,12 por ciento». Para José Manuel Puente, el inicio del proceso de reconstrucción económica nacional requiere cuatro medidas: 1) eliminar el control de divisas y adoptar un tipo de cambio único, 2) desmontar el control de precios y autorizar ajustes en función de las estructuras de costos, 3) conseguir financiamiento de los organismos multilaterales de crédito para fortalecer las reservas internacionales y 4) desarrollar políticas sociales de subsidio para asistir al cuarenta por ciento más pobre del país cuando se liberen los precios al consumidor.

Al sector empresarial le recomendó cinco medidas: 1) preservar el capital humano más capacitado de la organización, 2) desarrollar líneas de producción para la exportación (pequeños negocios en dólares son más favorables que grandes operaciones en bolívares), 3) apalancarse en bolívares y no en dólares para aprovechar el contexto de bajas tasas de interés y elevada inflación, 4) defender la participación de mercado alcanzada por la empresa y 5) tomar conciencia de la necesidad de ser flexible para sobrevivir al actual entorno de negocios.

El empobrecimiento de la población se acelerará

Richard Obuchi, profesor del Centro de Políticas Públicas del IESA, inició su participación con un breve análisis del discurso del presidente Nicolás Maduro en ocasión de la entrega de su Memoria y Cuenta ante el Tribunal Supremo de Justicia, en enero de 2017.

> En esas palabras el presidente Maduro no ofreció las estadísticas que tanto esperaban oír los analistas y expertos en materia económica. Sin embargo, mencionó algunos aspectos que resultaron reveladores. En primer lugar, confesó que los problemas atinentes al área económica se van resolviendo día a día, sin mayor planificación, algo así como el famoso dicho de Eudomar Santos: «Como vaya viniendo vamos viendo». En segundo lugar, señaló que en 2016 el país logró vivir con un ingreso de 17.800 millones de dólares; suena poco, pero posiblemente se estaba refiriendo al dinero destinado a importaciones. En tercer lugar, reconoció que, como consecuencia de la baja en los precios internacionales del petróleo, Pdvsa estaba vendiendo a pérdida, dado que no podía cubrir sus costos operativos.

Obuchi apuntó que las importaciones de Venezuela entre 2012 y 2016 sumaron alrededor de cien mil millones de dólares. El tope de las importaciones se alcanzó en 2012: 59,3 millardos de dólares. Ese año, según testimonio del ministro Jorge Giordani, el gobierno destinó gran parte del gasto público a lograr la reelección presidencial de Hugo Chávez. Cuatro años más tarde, en 2016, el monto de las compras de bienes y servicios en el exterior no llegó siquiera a la tercera parte de lo importado en 2012. La causa del drástico descenso fue la pronunciada caída del ingreso petrolero; circunstancia que explica la escasez de divisas para los mecanismos de Divisas Protegidas (Dipro) y Divisas Complementarias (Dicom).

El vínculo estrecho entre el crecimiento económico y las importaciones explica el deficiente desempeño de la economía venezolana, así como el repunte de la inflación y la escasez de productos.

> Los estudios más conservadores sobre la economía venezolana proyectan una caída del producto interno bruto de diez por ciento en 2016; pero si el período de análisis abarca el trienio 2014-2016 la caída se ubica en veinte por ciento. Detrás de esta estadística se oculta una situación dramática: una quinta parte de las actividades económicas que tenían lugar en Venezuela desapareció. El descenso en los precios internacionales del petróleo, a partir de 2012, afectó a los sectores de la manufactura y la construcción, dos pilares del proceso de creación de empleos.

En opinión de Obuchi, en 2016 las importaciones fueron el elemento clave para entender la realidad económica que vivió el país. En cambio, en 2017 el factor decisivo será el desempeño productivo y comercializador de Pdvsa. En 2016, el gobierno venezolano informó que la producción promedio de Pdvsa se ubicó en 2,4 millones de barriles: una caída de 275.000 barriles diarios con respecto a 2015. Entre febrero de 2017 y febrero de 2016 hubo una caída de 281 millones barriles diarios.

> Esta merma resulta muy peligrosa, porque implica que Venezuela estaría en dificultades para sacar provecho inmediato de un repunte del precio del petróleo en los mercados energéticos. El panorama se complica al recordar que gran parte de la producción de Pdvsa se encuentra comprometida en mecanismos de pago a países acreedores (el principal de ellos, China) o tratados de cooperación internacional con aliados diplomáticos en Centroamérica, el Caribe (el principal de ellos, Cuba) y la zona andina. En cuanto al flujo de caja, el grueso se destina al pago de deuda e intereses, y la entrega de dólares al Banco Central de Venezuela para operaciones en el mercado cambiario. Casi no quedan recursos para invertir en equipos y proyectos de ampliación productiva.

> Las **autoridades** venezolanas no tomaron las medidas adecuadas. Por ejemplo, el excedente del ingreso petrolero no fue **ahorrado** en el Fondo de Estabilización Macroeconómica (Francisco Rodríguez)

En 2013, con un precio promedio del barril de petróleo de 99 dólares, Venezuela exportó alrededor de 88.000 millones de dólares, y Pdvsa le entregó al Banco Central de Venezuela (BCV) 42.690 millones de dólares. Luego, como consecuencia de la caída del precio, el monto en divisas de las exportaciones venezolanas ha bajado anualmente. En 2016, con un precio promedio de 35 dólares por barril, las exportaciones petroleras totalizaron 23.971 millones de dólares: un descenso de 28,4 por ciento en comparación con el año 2015. Esta tendencia ha impactado de manera directa la cantidad de divisas vendidas por Pdvsa al BCV, que en 2016 se ubicaron en 5.291 millones de dólares.

El control de divisas ha devenido, en la práctica, la fuente principal de la corrupción en Venezuela. La modalidad de tasa múltiple de cambio ha causado que la cotización del dólar en el mercado paralelo supere 280 veces el monto del «dólar Dipro» (José Manuel Puente)

> Para 2017 los pronosticadores más optimistas fijan el precio promedio del barril de petróleo en cincuenta dólares. Si se cumple esta expectativa, se consigue mantener la producción y se descuentan pagos de deudas, obligaciones con Cuba y Petrocaribe, y ventas de divisas al Banco Central, Pdvsa pudiese contar con 4.600 millones de dólares para atender sus necesidades de mantenimiento e inversión en equipos e infraestructura. ¿Qué intento decir con todo lo anterior? Que Venezuela, y específicamente el gobierno, va a enfrentar una situación fiscal de enorme dificultad, que repercutirá en los indicadores de crecimiento económico y producto interno bruto.

La empresa estatal requiere, para optimizar sus instalaciones y equipos, cerca de veinte mil millones de dólares, pero carece de medios y estrategias para recabar esos fondos.

> Las informaciones que nos llegan del mercado cambiario venezolano nos advierten que la adjudicación de divisas a las empresas ha sido limitada durante este año. Este fenómeno traerá consecuencias negativas para la economía y lastrará sus posibilidades de recuperación. El panorama del segundo semestre, a la luz del cronograma de pago de las deudas de Pdvsa, no resulta halagador. Según mis cálculos, la actividad económica en 2017 experimentará una contracción que oscilará entre cuatro y seis por ciento. En cuanto a la inflación, es difícil proyectarla en estos momentos. La inflación que reportará el BCV pudiese rondar entre 350 y 450 por ciento. Pero es obvio que la verdadera inflación estará muy por encima de este rango, gracias también a la política de aumentos salariales y bonificaciones del gobierno de Nicolás Maduro. No es descartable que para diciembre de 2017 un trabajador termine recibiendo por la suma de salario mínimo y bono de alimentación la cantidad de 450.000 bolívares.

Finalmente, el economista adelantó que 2017 será un año de deterioro económico como resultado de la crisis política. Para 2018, las perspectivas económicas dependerán de las expectativas de los agentes sociales y económicos acerca de la posibilidad de que se efectúen elecciones presidenciales justas y transparentes.

El chavismo está entrampado y la oposición tiene problemas de credibilidad

Para Michael Penfold, profesor del Centro de Políticas Públicas del IESA, el fenómeno político más relevante del año 2017 para el pueblo venezolano es la pérdida del hecho electoral como factor de cambio y reducción de malestar social.

> Ahora las elecciones pasaron a ser una variable contingente; es decir, una circunstancia que nadie puede asegurar cabalmente si va a ocurrir o no. La causa de este cambio se explica por la suspensión de la activación del referendo revocatorio a finales de octubre del año pasado. El derecho al voto fue suspendido por tribunales de jurisdicción regional, por lo que la condición de máxima autoridad en material comicial del CNE ha quedado en entredicho a ojos de la opinión pública. A esto se suma el malestar público motivado por el diferimiento de las elecciones para gobernadores y alcaldes, y los obstáculos impuestos a los partidos políticos en el proceso de validación organizado por el CNE.

Pero la incertidumbre que martiriza a Venezuela no es solamente de carácter electoral. La calidad de las instituciones democráticas venezolanas empeora de manera sostenida desde la década de los años ochenta. Indicadores de modalidades de gobierno, como los diseñados por Freedom House o Polity IV, ya no ubican a Venezuela dentro de la escala de gobiernos democráticos. El debate ahora se centra en el tipo de autocracia o dictadura existente en Venezuela.

> Para muchos analistas resulta desconcertante comprobar que el dramatismo de la crisis económica y financiera no parece tener un correlato de idéntica magnitud en el ámbito político. La popularidad de Nicolás Maduro resiente los efectos de la caída en los precios internacionales del petróleo y las consecuencias nefastas, en la productividad nacional, del mantenimiento de los controles de precios y de cambio. La escasez de divisas impide al gobierno echar mano exitosamente del comodín de las importaciones. Ahora la popularidad de Nicolás Maduro se ubica en nueve por ciento.

En opinión de Penfold, el principal cambio en las correlaciones de poder partidista tiene que ver con el apoyo popular del Partido Socialista Unido de Venezuela (PSUV). Esta tolda ha perdido competitividad electoral, al punto de que le será muy difícil ganar cualquier elección presidencial. Las encuestas revelan que Nicolás Maduro no conseguiría una hipotética reelección. En el panorama revolucionario aún no se vislumbra un candidato de recambio. El dato más preocupante para el PSUV es que incluso perdería en un escenario electoral conformado por una oposición dividida. La derrota del PSUV sería holgada de enfrentarse a una coalición partidista de oposición como la reunida en la Mesa de la Unidad Democrática (MUD).

> El cambio de las preferencias populares marca el fin del clima de hegemonía ideológica del chavismo. Ahora el control social y el mantenimiento de la revolución bo-

livariana en el poder, que no se logra con discursos y apelaciones emocionales al líder difunto, se obtiene con el manejo político de las instituciones, como por ejemplo las decisiones recientes de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia.

Para Penfold, los analistas que se aproximan a la realidad política exclusivamente desde el punto de la vista de la oposición se equivocan. El chavismo sigue siendo un jugador relevante en la ecuación del poder.

> El hecho de que el presidente Nicolás Maduro sepa, por las más distintas encuestas, que jamás ganaría unas elecciones presidenciales en Venezuela ayuda a entender las prioridades estratégicas del gobierno. La fundamental: bloquear las salidas electorales y procurar la superación de la crisis de legitimidad mediante el mejoramiento de la gestión pública; algo que se dice fácil, pero que resulta muy complejo llevarlo a la práctica. Por supuesto que existe el riesgo de que se produzca una presión internacional tan asfixiante que obligue a convocar elecciones, a pesar de la voluntad de Maduro y su combo, o también que lleve a la negociación de modificaciones en el marco constitucional y legal que ofrezca garantías de supervivencia y libertad personal a la dirigencia del chavismo derrotado.

Penfold vaticina que no habrá cambio sin cambio político, y el cambio político tiene que ser electoral. Ahora bien, ¿es factible en la Venezuela de hoy la realización de elecciones? La respuesta se le antoja compleja, porque hay muchas variables con impacto directo sobre la posibilidad de que se celebre un acto comicial. El cronograma institucional debería tener la siguiente secuencia electoral: comicios de gobernadores, comicios de alcaldes y, finalmente en 2018, comicios presidenciales. Pero el actual tiempo político del país no soporta esta secuencia. En la actualidad existe un gran movimiento a favor de elecciones generales adelantadas, cuya celebración sería el resultado de una negociación política, porque es una opción no dispuesta en la Constitución. Ahora bien, el Consejo Nacional Electoral (CNE) maneja tiempos distintos a los de la oposición.

> Y ahora que el chavismo perdió su condición de mayoría, ¿qué opciones tiene con respecto a unas elecciones? La primera: posponer las elecciones, no convocarlas; para ello apelaría a medidas judiciales o administrativas en contra de los líderes de la oposición. La segunda: convocar a elecciones generales en el marco de un proceso de negociación con facilitación internacional; aquí buscaría imponer con cierto disimulo un marco normativo para reducirle la competitividad a los comicios, y así optimizar los votos y las regiones electorales chavistas. La tercera: convocar a elecciones presidenciales, pero con un candidato diferente a Nicolás Maduro; esta posibilidad supone una ruptura en el bloque chavista. En mi opinión el chavismo pudiese considerar ir a una contienda electoral bajo estos supuestos: 1) pérdida de competitividad en los comicios (por la aprobación de condiciones de participación asimétricas), 2) fragmentación del liderazgo opositor, 3) cambio favorable de la percepción de la opinión pública en torno al desempeño del gobierno o 4) acuerdo en el seno del chavismo de la conveniencia de un candidato presidencial de reemplazo a Nicolás Maduro. La ocurrencia de la tercera posibilidad es la más complicada.

Según Michael Penfold, Venezuela libra actualmente lo que se conoce en la bibliografía especializada como una «guerra de atrición» o «guerra de desgaste», que causa importantes daños a los cimientos de la sociedad venezolana. El país puede virar rumbo a un escenario de «estabilidad negativa»,

Una quinta parte de las actividades económicas que tenían lugar en Venezuela desapareció. El descenso en los precios internacionales del petróleo, a partir de 2012, afectó a los sectores de la manufactura y la construcción: dos pilares del proceso de creación de empleos (Richard Obuchi)

donde el deterioro del clima político sea encarado por el gobierno madurista con políticas de contingencia y el empleo selectivo de la coerción, a la espera de un alza providencial en el precio del petróleo. Este tipo de escenarios no puede sostenerse por mucho tiempo, dada la sostenida pérdida de productividad de Pdvsa, los problemas de tesorería y los obstáculos al endeudamiento exterior.

> En Venezuela no vamos a tener elecciones porque lo diga la constitución, sino porque el chavismo acepte medirse o por efecto de un acontecimiento externo que lo obligue a medirse. Otra posibilidad es el acuerdo político para negociar unas elecciones, previa reducción de los costos de salida de las autoridades gubernamentales. De allí la importancia del diálogo. Sin embargo, la complicación radica en que para la oposición la opción más costosa, en términos de opinión pública, es el diálogo y la negociación, porque la masa opositora aún no ha superado el malestar que le causó la desmovilización social que vino después del anuncio del proceso de intermediación del Vaticano y el grupo de expresidentes.

La negociación no es la única vía para superar la crisis venezolana, pero es la mejor opción para el país a largo plazo, porque sienta las bases institucionales necesarias para acometer medidas de alto costo político y social, que llevarán años de aplicación.

> Las razones estructurales del conflicto socioeconómico persistirán en el corto plazo, porque el gobierno aprobará devaluaciones encubiertas del bolívar, pero no eliminará el control de cambio. El gobierno intentará aplicar nuevos programas sociales, pero la dinámica inflacionaria los dejará sin efectos prácticos. La deuda externa será honrada, en detrimento del pago a los proveedores internos. Mientras, el mercado negro persistirá y se mantendrá como referencia del sistema de precios. Por tanto, la inflación seguirá creciendo, dado que el dólar paralelo funcionará como la tasa de referencia para las importaciones hechas por aquellos empresarios que estén dispuestos a asumir el riesgo de supervisiones sorpresa por parte de los organismos oficiales vinculados con el control de precios. Finalmente, Pdvsa no invertirá en planes operativos para incrementar la producción petrolera.

ECONOMÍA ESOTÉRICA

Francisco Sáez

Como la astrología o la alquimia, la economía esotérica no se construye a partir de preceptos científicos. Sus recomendaciones suelen ser extravagantes; de hecho, funcionan al revés de lo que indican los textos. Su objetivo no es tanto mejorar el bienestar de los consumidores como entretenerlos; eso sí, con el máximo rédito para sus exponentes.

¿QUÉ PENSARÍA de un funcionario cuya política económica consistiera en recomendar baños de cariaquito morado o infusiones de semillas de alfalfa y anís estrellado para combatir la inflación? A menos que haya sido iniciado en el arte de las ciencias ocultas y la superstición, tal vez piense que este tipo de rituales tiene, por decir lo menos, «poca probabilidad de éxito». Pero, aun cuando algún talismán o acto de hechicería parezca funcionar, la coincidencia tampoco es prueba de causalidad; por lo que, en cualquier caso, seguramente mantendrá su escepticismo e incredulidad.

Ahora imagine otra situación, un tanto más cercana a la realidad. Suponga que en vez de ramas y semillas mágicas le recomiendan adoptar un estricto control de precios. ¿Cambiaría esto su percepción sobre la efectividad de la política? ¿Es mejor o peor esta «medida» para el bienestar de la población? Aunque la respuesta parezca trivial, esta cuestión puede complicarse, pues donde termina la ciencia comienza la seudociencia y en esta área difusa del pensamiento humano siempre queda un margen subjetivo y personalísimo, al valorar una política.

Para el público en general cualquier política económica pudiera ser, en principio, indiferente. La única forma razonable de diferenciar entre opciones radica en 1) la conexión afectiva o emocional con quien la propone, 2) alguna experiencia previa que indique algo sobre su efectividad y 3) la facilidad para justificar o comprender su funcionamiento. De forma tal que, con base en sus preconcepciones, podrá calificar el control de precios como una medida favorable, neutra o negativa. Pero, aun cuando intente ser imparcial, llegar a esta apreciación es un proceso extremadamente complejo y, lo que es peor, difícilmente será capaz de convertir su evaluación en un número preciso que pueda ser incorporado de forma útil al debate.

¿Qué dice la teoría?

Los textos básicos de microeconomía pueden dar algunas luces sobre la efectividad de los controles de precios. Una de las primeras cosas que aprende un economista es que el control de precios se asocia con la escasez. Afortunadamente, comprender por qué los controles causan escasez no es un problema particularmente difícil. Cualquier estudiante de un curso introductorio de economía se enfrentará rápidamente con una serie de gráficos y ejemplos sobre el tema.

La principal idea que extrae de esos modelos simplificados de la realidad es que el establecimiento de precios máximos produce excesos de demanda sobre oferta y, con ello, pérdidas de bienestar de los consumidores. También

Francisco Sáez, profesor del IESA.

aprende que, con el control, algunas personas adquirirán un bien que valoran menos que el precio que pagan, mientras que otras personas estarían dispuestas a pagar un precio superior al oficial y, sin embargo, se quedan sin el bien. Bastaría con que estas personas comerciaran para que todos estuvieran mejor. En otras palabras, aparecen incentivos para lo que popularmente se ha denominado «bachaqueo».

El segundo problema del control de precios es que reduce la «calidad» de la información en la cual se basan las decisiones de productores y consumidores, lo que afecta la asignación de los recursos y la eficiencia económica. De esta forma, y paradójicamente, se invertirá menos precisamente en la producción de los bienes y servicios que las autoridades consideran prioritarios o de primera necesidad. En definitiva, la adopción de precios máximos termina por ser perniciosa para la economía, pues reduce la oferta, cae la inversión, se asignan los bienes de forma ineficiente entre los consumidores, se desaprovechan recursos, la calidad de los bienes se deteriora y aparecen los mercados negros (Krugman y Wells, 2008).

Todos estos escenarios revelan efectos negativos de los controles, pero la historia no acaba aquí. Como suele suceder en muchos otros aspectos de la vida, siempre hay otra cara de la moneda. Los libros de microeconomía también muestran que el control de precios puede ser una herramienta de política económica válida cuando se aplica a ciertas empresas con poder de mercado o en industrias estratégicas como la telefonía o la electricidad; en general, actividades productivas que tienden a devenir en lo que se conoce como «monopolios naturales». Estos monopolios surgen por la presencia de estructuras de costos y producción que, por su naturaleza, dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado. Finalmente, la aplicación de controles de precios también pudiera justificarse, de forma más extendida pero siempre transitoria, para enfrentar crisis políticas, confrontaciones bélicas, catástrofes naturales o procesos de ajuste.

Mafias y controles

Hasta aquí todo va bien: una de cal y otra de arena. El verdadero problema comienza cuando el aprendiz de economista advierte que en ningún caso se menciona la palabra inflación. De hecho, los libros de macroeconomía (en los que se analizan los fenómenos económicos agregados, como el crecimiento, la inflación o el desempleo) no suelen prestar mayor atención a los controles de precios; si acaso, se mencionan para destacar su inefectividad o los perjuicios que ocasionan. Los controles de precios se asocian, indefectiblemente, con disminución de la calidad de los productos, procesos de arbitraje, ineficiencia en la asignación de los recursos y sus características más sintomáticas: escasez, colas y reventa de productos.

En el caso de los controles de cambio los efectos negativos se manifiestan en forma de contrabando, sobrefacturación de importaciones, subfacturación de exportaciones y, desde luego, la inevitable y temida tasa de cambio paralela. Tanto así que la magnitud de la brecha cambiaria —la diferencia entre el tipo de cambio paralelo y el oficial— se toma en ocasiones como una medida de las distorsiones de la economía.

En todos los casos, sin excepciones, los controles se asocian con corrupción rampante y, casi también sin excepción, la interpretación oficial es que el saboteo, la conspiración y la falta de patriotismo de los especuladores son los culpables de todos los males. Si alguno de estos efectos le suena parecido a lo acontecido con el tipo de cambio paralelo en Venezuela, o si la política de controles de precios parece no funcionar como usted desea, recuerde que los libros de economía no son los culpables.

En teoría económica, gústele o no, los controles de precios se asocian a escasez y mercados paralelos; más aún, el precio que se forma en el mercado «no oficial» es la referencia utilizada por los individuos para valorar el bien, independientemente del precio oficial. Otra mala noticia que sorprende al «preciofijista» es que resulta prácticamente imposible luchar contra los mercados paralelos. Tanto es así que la introducción de más restricciones o medidas punitivas solo logra encarecer aún más el bien en los mercados paralelos, entronizar las mafias y reducir el bienestar de los consumidores. Curiosamente, las actividades ilegales se benefician de las restricciones e incrementan sus ganancias debido a que participan en una posición ventajosa en el acceso y la reventa de los productos controlados. Por eso, no es de extrañar que sea precisamente dentro de las mafias del arbitraje donde se encuentren con frecuencia los más acérrimos defensores de las regulaciones y los más activos promotores de los controles. Recuerde, por ejemplo, los efectos de la ley seca en Estados Unidos, que tanto benefició al crimen organizado.

Menor inversión, desaparición de empresas, menor crecimiento económico, mayor corrupción: el uso y el abuso de los controles de precios pueden ser simplemente devastador. Aunque se reconozca que en Venezuela la caída del precio del petróleo produjo un impacto negativo de gran magnitud, la escasez y las colas se decretaron desde el momento en que a alguien se le ocurrió que el control de precios era una buena política antinflacionaria, en una economía con déficits fiscales de más de dos dígitos y enormes expansiones de la cantidad de dinero.

Tal vez esta afirmación suene un tanto taxativa. Después de todo, es importante reconocer que ningún cuerpo colegiado es una pieza monolítica, de verdades incontrovertibles o pensamiento único; mucho menos en las ciencias sociales, donde siempre se pueden identificar matices o contraejem-

> Combatir los **mercados**, como Don Quijote los molinos, lleva implícito un cierto toque de locura, más aún cuando no se intenta solamente controlar el precio de uno que otro producto sino sustituir todo el **sistema** de precios

plos. Pero una cosa es administrar el precio de aquellos bienes que pudiesen ser objeto de regulaciones antimonopolio y otra muy distinta pretender combatir procesos inflacionarios —que además tienen un importante componente monetario— con controles de precios; mucho menos si, de forma simultánea, no se adoptan medidas correctivas que ataquen las fuentes de la inflación. En el mejor de los casos, y en un proceso de ajuste «heterodoxo», podría pensarse en la concertación de precios con el sector privado para atender una emergencia macroeconómica, pero siempre como estrategia de corto plazo y acompañada de un paquete antinflacionario completo; nunca como una medida aislada o con personalidad propia.

Aprovechadores y elfos

En todo este asunto de la efectividad de los controles la academia cumple también un papel ideológico, aunque sea de forma subconsciente. Para un economista promedio, escuchar que la congelación general de precios puede ser la solución a un problema inflacionario como el de Venezuela, sin hacer mención de reformas fiscales o cambiarias, y fuera del contexto de un programa de estabilización, puede resultar poco menos que una herejía. Algo así como que a un médico se le diga que una apendicitis se cura con unos rezos a Yemayá o fumando tabaco en la montaña de Sorte.

Desde luego que este modo de expresar el problema es políticamente incorrecto y pudiese parecer exagerado. Por eso, el teórico de la economía prefiere afirmar que las estrategias antinflacionarias basadas en el control de precios, sin resolver desequilibrios macroeconómicos fundamentales, tienen «muy baja probabilidad de éxito». Añadirá también que hace falta mejorar la credibilidad del conjunto de políticas y promover, entre otras cosas, la consolidación fiscal. Pero no se engañe: esta retahíla de condicionantes y conceptos es un lenguaje eufemístico dictado por las normas de etiqueta y las buenas costumbres. En realidad, si usted imagina que los controles de precios resolverán el problema de la inflación en una economía donde se quintuplica la oferta monetaria en un año, un economista pensará, simple y ramplonamente, que ha perdido el sentido de la realidad. Creer que el control de precios puede detener la inflación, en un contexto de desequilibrios fiscales como el de la economía venezolana, solo puede tener dos explicaciones: 1) usted participa en las mafias del arbitraje o 2) usted es suficientemente ingenuo para creer en los elfos y el hada de los dientes.

Pero, más allá del rechazo inmediato o el escepticismo gratuito que causan los controles de precios entre la mayoría de los economistas, es necesario reconocer que la búsqueda de soluciones mágicas ha sido una constante de la humanidad. En ocasiones, algunas ideas que en principio se consideraron extravagantes terminaron por producir resultados sorprendentes. De esta forma, alguien podría pensar que «transformar viejas y fracasadas políticas en novedosas y revolucionarias innovaciones es una loable labor científica». En cuyo caso, a menos que usted sea el conejillo de indias que va a ser sacrificado en este tipo de experimentos, probablemente no sea tan severo al evaluar las intenciones de estos alquimistas de la economía.

El problema es que, puestos a jugar con la vida de los demás, al menos no debería perderse de vista que combatir los mercados, como Don Quijote los molinos, lleva implícito un cierto toque de locura, más aún cuando no se intenta solamente controlar el precio de uno que otro producto sino sustituir todo el sistema de precios por algo parecido a lo que prevalecería en una economía planificada. En este tipo de economías, un grupo de individuos «iluminados» determina el valor de cuanto producto se atraviese. Si este es el caso, lo que tiene enfrente no es un simple error de política sino un disparate histórico y una irresponsabilidad de proporciones épicas, al menos si lo evalúa a la luz de la experiencia de los países comunistas, que solo lograron socializar el hambre y la tiranía.

Afortunadamente cada quien es libre para depositar su fe en lo que le venga en gana, sea en los babalawos o en la Rosa Mística. Como la economía es una ciencia social y es difícil establecer recetas o principios universales, tal vez alguien pueda pensar que eso le otorga licencia para cifrar sus esperanzas en cualquier tipo de políticas por estrambóticas que sean. Así, en un ejercicio de arrojo y aunque la teoría económica lo desaconseje, se lanzará confiado a construir la economía de lo nunca visto y arrastrar tras ella a todo un país. En esa mezcla de delirio y candidez podrá imaginar que los controles de precios resolverán por sí solos una inflación de más de mil por ciento, o que una economía centralmente planificada (estilo Cuba) convertirá a Venezuela en una potencia económica como Alemania.

Cada quien está en su derecho de interpretar el mundo a su manera. Después de todo, en lo que respecta a cultos y supercherías, el ser humano es libre, hasta para decidir ser embaucado por quien prefiera. Pero, antes de zambullirse en la economía de lo imposible, recuerde al menos que todas esas políticas tienen «muy baja probabilidad de éxito» y que, en el peor de los casos, los baños con cariaquito morado son inocuos, pero el control de precios no. Con lo cual, al menos desde esta perspectiva, la brujería resulta menos dañina que la mala economía.

REFERENCIA

- Krugman, P. y Wells, R. (2008): *Microeconomía*. Barcelona, España: Reverté.

> No es de extrañar que sea precisamente dentro de las **mafias** del arbitraje donde se encuentren con frecuencia los más acérrimos defensores de las regulaciones y los más activos promotores de los **controles**

LA GERENCIA AMBIDIESTRA

La «ambidestreza» es la capacidad de una organización para abordar con idéntica eficacia dos objetivos considerados, por lo general, incompatibles: explorar y explotar, o innovación y eficiencia. Un énfasis excesivo en uno u otro puede llevar a la miopía gerencial o a la inercia organizacional.

Aramis Rodríguez
y Syramad Cortés

Las empresas venezolanas de hoy están dedicadas a «apagar fuegos». Las presiones ejercidas por un entorno hostil y volátil limitan el tiempo y los recursos necesarios para que las organizaciones desarrollen iniciativas de negocios, e incluso proyectos de mejoras internas. Para hacerlo, una parte de su capital humano tendría que dedicar su tiempo a tales aventuras, lo que implicaría una merma del esfuerzo destinado a las actividades medulares que permiten la subsistencia. Otra opción sería contratar personas adicionales para ejecutar proyectos emergentes; pero las implicaciones relacionadas con las regulaciones y los costos laborales conspiran contra este tipo de iniciativas, al tornarlas muy onerosas. De este modo, el estado de tensión permanente favorece la adopción de estrategias de pervivencia y de mantenimiento del *statu quo*.

No pocas veces se suman ingredientes al coctel de limitaciones para la innovación y el cambio organizacional. Por ejemplo, si una empresa presenta una importante y sostenida caída en las ventas —debido a la paralización de la producción a causa de la falta de insumos y materias primas—, ¿sería factible plantearse como objetivo la posibilidad de innovar e introducir cambios? ¿Sería racional hablar de cambio tecnológico cuando el precio de su mercancía está regulado y los organismos del Estado ejercen, además, un férreo control de sus procesos de distribución? ¿Tendría sentido diseñar un ambicioso plan para el reclutamiento de talento humano cuando mantener la operación se vuelve cuesta arriba y los profesionales mejor formados del país ven en la emigración la mejor de sus opciones? La experiencia de una empresa líder en Venezuela muestra que es posible, no solo sobrevivir, sino también hacer cambios internos que garanticen la competitividad a partir de mejoras continuas.

Un eje emprendedor que impregna a la organización

Crear un eje emprendedor en una planta productora puede sonar innecesario o incluso rocambolesco. Una planta es una estructura creada para ejecutar rutinas y procesos preestablecidos, no un sitio para explorar nuevas oportunidades. Sin embargo, una empresa venezolana lo logró: una de sus plantas creó, gradualmente, un sistema que funciona como eje proveedor de personas con actitud emprendedora para los distintos departamentos, a fin de resolver sus problemas, mejorarlos y también realizar cambios.

«Lo que más hacemos es mejorar los departamentos. Ellos dicen qué problemas tienen y nosotros nos abocamos a solucionarlos. Mejoramos el departamento y lo dejamos funcionando»,

Aramis Rodríguez, profesor del IESA. Syramad Cortés, profesora invitada del IESA.

Resultados obtenidos por el eje emprendedor de una empresa venezolana

Resultados	Detalles
Cambios y mejoras técnicas	• Mejora continua en toda la planta: procesos de estandarización y sistematización • Avances en métodos para producir información y mejorar la eficiencia en los procesos de decisión • Creación de sistemas que eliminan la dependencia de los superiores
Cambios culturales (cultura interna)	• Creación de un ambiente laboral que facilita la incorporación de trabajadores «milénicos», sin resistencia de los compañeros de generaciones anteriores • Convencimiento de los gerentes y empleados de varios departamentos de que trabajar en la transformación de las cosas que están mal nunca será una pérdida de tiempo • Comprensión de lo productivo que resulta dedicar tiempo a pensar en el desarrollo profesional de la gente
Cambios y mejoras en la comunicación	• Incorporación de métodos y herramientas para hablar «el mismo idioma» y hacer eficientes las reuniones • Alineación estratégica de algunos departamentos

explica el líder del eje emprendedor de la empresa. Este centro, proveedor de personas que aportan soluciones y motivan cambios, surgió como una innovación interna, mientras la organización dedicaba esfuerzos a mantener la operación. Su función ha sido proveer ejecutores (a los que llaman «emprendedores») a los distintos departamentos que tienen debilidades y oportunidades de mejora. Una vez que estos emprendedores alcanzan su misión, vuelven al centro en busca de otra.

Algo importante debe ocurrir en una planta que, a pesar de estar apagando fuegos por un entorno volátil, es capaz de identificar nuevos procesos de mejoras continuas. Cambios técnicos, culturales y comunicacionales son algunos de los resultados del eje emprendedor.

La práctica diaria revela que este tipo de iniciativas requiere algunos elementos mínimos que aseguren su funcionamiento y permitan obtener resultados. En las palabras del creador e impulsor del eje emprendedor:

> Estas cosas no habrían sido alcanzadas sin la participación de gente motivada, distinta, deseosa de indagar, de hablar con proveedores nuevos, de interactuar con las otras plantas para comparar y cambiar las cosas. Para concretar muchos proyectos se requiere conversación y comunicación con otras plantas, para alinearse. Los procesos de mejora continua que hemos logrado serían impensables sin la existencia de un sistema como el Eje Emprendedor, porque el día a día «se lo come a uno». Se necesita idear un espacio o método en donde tengas gente convencida de que el proceso de crear cosas nuevas es fundamental. Ellos posibilitan las cosas realmente importantes, mientras nosotros —los jefes y empleados— combatimos con las circunstancias, apagamos fuegos.

Gerente ambidiestro

Un eje emprendedor necesita el liderazgo de una persona que conozca vertical y horizontalmente la organización. Ese conocimiento le permitirá identificar problemas, fallas y oportunidades en distintos departamentos o en toda la organización, para entender qué tipo de actividad debe realizarse, cuándo realizarla y por qué. El líder, además de promover cambios, debe también comprender los procesos o rutinas que producen resultados.

A medida que un gerente domina más flujos de conocimientos verticales (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) y horizontales, mayores son sus posibilidades de realizar actividades de exploración y explotación (Mom, van den Bosch y Volberda, 2007). Esto es fundamental para que el eje emprendedor sea efectivo. El gerente necesita dominar el pensamiento paradójico para llevar a cabo, al mismo tiempo y con las mismas destrezas, actividades o tareas contradictorias, como pueden ser la búsqueda de cambios y el aseguramiento de la eficiencia (Smith y Tushman, 2005). Este tipo de competencias convierte al líder en lo que se conoce como un «gerente ambidiestro» (Tushman, Smith y Binns, 2011).

Al momento de crear el eje emprendedor en su empresa, el encargado de liderarlo no ocupaba la gerencia. La tarea iba más allá de las funciones de su cargo. Sin descuidar sus responsabilidades, él pudo sentar las bases de un sistema capaz de explorar oportunidades de mejora para su departamento y para toda la organización. Ahora bien, para dotar de legitimidad al sistema emergente, el líder debió obtener victorias tempranas y apalancarse con sus superiores en la organización. Es lo que suele ocurrir cuando el jefe del eje emprendedor no es el gerente de la organización, sino la cabeza de algún departamento; entonces, le urge ganarse el respeto de todos y mantener relaciones óptimas con quienes tienen poder de decisión. El objetivo es labrarse un grado de autonomía suficiente para moverse dentro de la organización y llevar a cabo cambios.

Ghoshal y Bartlett (1997) describen las prácticas de socialización, reconocimiento y creación de equipos para ayudar a las personas a pensar y actuar de forma ambidiestra. El gerente de este sistema debe promover actividades que inculquen en sus discípulos la lógica ambidiestra. Los emprendedores que conformen el eje necesitan entender las implicaciones que pueden tener sus acciones. Por lo tanto, el «gerente ambidiestro» debe conversar, discutir y analizar constantemente con el líder o gerente del grupo de emprendedores.

Gerente emprendedor

«Producir caos, eso lo hago muchas veces. Voy a hacer lo que nadie ha hecho, al menos crearé un caos, y los pondré a pensar», confiesa el líder fundador del eje emprendedor.

Cuando los participantes operativos de una organización ven oportunidades que no perciben las autoridades de la alta gerencia y se comprometen a presionarlas hasta aprovechar cabalmente las nuevas opciones, sin exhibir miedo de ir más allá del perfil descriptivo de su cargo, actúan inconscientemente como agentes del cambio. Pinchot (1985) los denomina intraemprendedores (o emprendedores internos).

El eje emprendedor en esta empresa venezolana surgió por la tenacidad, la inquietud y la pasión de una persona cuya función inicial en la empresa era meramente operativa. Él y dos colaboradores se constituyeron en un equipo, y funcionaron como ejecutores y promotores de cambios en algunos departamentos. Luego, el líder logró escalar niveles en la organización, aunque mantuvo de manera informal la función de «gerente emprendedor». Seleccionó a nuevos talentos, alentó su espíritu

Componentes esenciales del eje emprendedor

Dimensiones	Componentes	Descripción
Capital humano	Gerente ambidiestro	Líder con comprensión de ambos mundos (explotación y exploración), que domine el pensamiento paradójico
	Gerente emprendedor	Participante operativo de la organización, que ve oportunidades no percibidas por la alta gerencia, que va más allá de la descripción del cargo, identifica oportunidades de mejora y reúne un equipo para ejecutarlas
	Emprendedores/ejecutores	Personas motivadas, con rasgos emprendedores, dispuestas a aprender, humildes y con competencias en el asunto técnico requerido
Estructura	Isla de libertad	Estructura que asegura autonomía y protección de los emprendedores frente a los actores «conservadores y tradicionalistas» de la organización
Método operativo	Equipo mínimo viable	Sistema dinámico que permite a las personas del equipo ejecutor/emprendedor mostrar compromiso y capacidad antes de «anclarse» en una determinada función
Intangibles	Reconocimiento	Promoción en distintos niveles de la organización, reconocimiento entre pares
	Sociabilización	Comer juntos; todos saben lo que están haciendo
	Recompensa	Realimentación para mejorar y orientarse en el sistema. Premiación tangible e intangible desde esferas superiores

de excelencia y los formó como emprendedores internos. Estos comportamientos «extrafunción» son exaltados en la bibliografía de comportamiento organizacional, y se les reconoce a menudo como «la chispa de los cambios internos» (Stamper y van Dyne, 2001).

El gerente emprendedor, al igual que el gerente ambidiestro, necesita un conocimiento vertical y horizontal de la organización, dado que su principal objetivo es identificar oportunidades de mejora o cambios, y reunir los recursos (equipos, alianzas internas, permisos y presupuesto) para alcanzarlos. Como relata el líder del eje emprendedor:

> Mi departamento no era eficiente porque, obviamente, dependía de la gestión de los demás departamentos. Entonces, motivado por mejorar la eficiencia decidí ver todos los inconvenientes, y luego de oír a los gerentes determiné aquellos que sí eran problemas de verdad. Entonces dije, por ejemplo: «Hay problemas de sistematización, pero no hay quien me desarrolle esto».

Muy probablemente el gerente emprendedor tendrá una lógica de decisión diferente de la de un gerente tradicional de departamento. De allí la importancia de que en el eje emprendedor haya alguien con la capacidad de manejar y entender ambas lógicas de negocio, porque de lo contrario pueden surgir conflictos de difícil solución.

Mientras que el gerente ambidiestro concentra su atención en armonizar las lógicas gerenciales discrepantes, el gerente emprendedor explora nuevas oportunidades, nuevas formas de hacer negocios o, incluso, nuevas maneras de concebir las rutinas operativas. Actúa según la premisa de que la organización aún no ha alcanzado su máxima capacidad y, por lo tanto, hay que desarrollarla o propiciar otras nuevas. Como cabe suponer, tal enfoque crea resistencia en la gerencia tradicional, que siente un respeto «reverencial» por el repertorio de prácticas existentes en la organización, por considerarlas derivadas de la definición atinada de soluciones y el abordaje efectivo de los problemas. Esta tensión puede ser atajada o resuelta por el gerente ambidiestro, que alerta al gerente emprendedor acerca de las circunstancias.

En la experiencia que sirve de fuente para este artículo la alta gerencia de la organización aspiraba a que las nuevas iniciativas surgieran —y se llevaran a cabo— en la gerencia media. Este tipo de escenarios es muy común y puede comportar dos situaciones paradójicas: 1) que surjan iniciativas empresariales, pero la alta dirección no tenga interés en ellas; o 2) que exista interés en la alta dirección, pero no sea acompañado por un número significativo de iniciativas provenientes de la empresa (Burgelman, 1983). En la organización había interés de la alta gerencia, pero no daban con las personas que promovieran nuevas iniciativas.

El perfil del gerente emprendedor debe ser definido con antelación. Es ideal que haya sido un emprendedor, que haya iniciado y cerrado negocios, o venga de una cultura familiar de asumir riesgos y buscar oportunidades. Como recuerda el líder del eje emprendedor:

> En la entrevista previa me dijeron que necesitaban a alguien que les resolviera los problemas relacionados con la gente que había adentro, incluso antes de los problemas técnicos de ingeniería. De hecho, ellos entrevistaron a profesionales que calzaban en el perfil técnico, pero yo era la única que tenía en mi historia antecedentes de haber iniciado y sostenido mi propia empresa por más de cinco años. Cuando me contrataron yo venía de ser emprendedor, nunca había trabajado para alguien, me molestaba trabajar para alguien, me gustaba hacer cosas nuevas, abrir, resolver.

El gerente emprendedor debe formar a otros y procurar identificar habilidades y capacidades en los miembros de su equipo que permitan capitalizar las oportunidades de cambio surgidas en la organización. En la entrevista de contratación debe esforzarse por identificar destrezas y potencialidades. Una vez constituido el equipo hay que dedicarle tiempo y espacio a sus integrantes, hay que socializar con ellos. Por lo tanto, al líder o capitán del eje emprendedor no deberían dársele las típicas labores del gerente ejecutivo que concentra su tiempo, por ejemplo, en resolver problemas con el personal. El norte es otro: nutrir y velar por el funcionamiento del equipo emprendedor.

> Para esto se requiere a una persona que pueda cambiar no tanto los asuntos técnicos o de negocio de un departamento, sino la estructura de las personas. Alguien que organice a la gente, que le dedique tiempo a la gente, que motive

> a la gente. Cuando comencé a conocer a los líderes de algunos departamentos estaban como abandonados, como desmotivados.

Emprendedores/ejecutores

«Ellos mejoran departamentos y producen cambios. Eso es lo que más le perturba a la gente de la organización: que estos muchachos llegan a transformar, mientras que la gente quiere mantenerse "procedimentada", dedicada a hacer lo mismo de siempre», indica el líder del eje emprendedor.

Veinte personas forman el eje emprendedor de esta empresa. El perfil técnico de los emprendedores guarda relación con procesos ingenieriles; aunque últimamente se acepta también otro tipo de competencias técnicas, porque muchas de las oportunidades de mejora están vinculadas con las relaciones humanas. Más allá del aspecto técnico, se piden a los aspirantes tres atributos: ganas de aprender, humildad y flexibilidad. Adicionalmente, para ser considerados como «emprendedores internos» tienen que demostrar capacidad para identificar oportunidades y habilidad para movilizar gente para el logro de un proyecto común. Por la experiencia vivida, la mayoría de estas personas funciona mejor si puede adaptar su lugar de trabajo a sus necesidades; de lo contrario, rinden menos o hacen su labor con menos entusiasmo. El equipo muestra ambición y deseo de aprender. A sus integrantes les gusta sentir que su trabajo vale la pena y que sus esfuerzos son reconocidos; incluso algunos de ellos manifiestan su deseo de cambiar de área si perciben que sus expectativas personales no se cumplen. Estos rasgos pueden coincidir con los observados entre los milénicos por PwC (2011).

Isla de libertad

El eje emprendedor creó gradualmente un espacio y una estructura informales, pero legítimos, que dotaron de autonomía a los líderes del grupo (el gerente ambidiestro y el gerente emprendedor). Este «espacio» fue conquistado por el emprendedor que inició la aventura (en un primer momento fungió como gerente emprendedor, y en la actualidad es gerente ambidiestro).

La alta gerencia concedió libertad al equipo a condición de no desentenderse de sus funciones originales. De este modo, se creó en la organización una «isla de libertad» —término acuñado por Ries (2011) para empresas innovadoras— que todavía no contaba con un espacio físico delimitado dentro de la organización. Su condición viene dada por ser una instancia que permite el «emprendimiento libre»; es decir, propicia situaciones en las que los miembros se abocan a cristalizar sus ideas sin necesidad de ser estimulados por la dirección, o desafiados por obstáculos impuestos por el *statu quo*. Muchas de las ideas que surgen del eje emprendedor pueden eventualmente recibir aprobación formal, y convertirse en parte integral del concepto de negocio, incluso cuando surgen en los niveles inferiores de la empresa.

> Mis muchachos ya están acostumbrados a trabajar con una persona que los deja hacer, que no les pone trabas. Algunos, en este momento, trabajan en departamentos que tienen líderes no muy dinámicos y eso impide el rendimiento de mis muchachos. Yo les he creado una «isla de libertad» para que discutan ideas entre ellos, incorporen a otras personas de la empresa en sus temas e, incluso, presenten planteamientos delante de expertos.

El comportamiento estratégico autónomo de los individuos en el nivel operativo es una fuerza interna que puede servir para pronosticar el potencial de innovación y cambios de una empresa (Burgelman, 1984). Para que las fronteras de una isla de libertad se mantengan, el gerente emprendedor y el gerente ambidiestro deben interceder por la autonomía de su equipo dentro de la organización, para así mantener allanada la vía para el ejercicio del criterio y el comportamiento independientes.

Una manera de cultivar el espíritu de isla de libertad en esta empresa consistió en proveer a los emprendedores del eje de herramientas de análisis y comunicación para los proyectos de emprendimiento interno. Este espacio de aprendizaje simbolizó para ellos un oasis en la isla de libertad, dado que los refrescó intelectualmente frente al desgaste de la rutina y, además, les recargó la energía emprendedora necesaria para encarar en los días laborales sus múltiples desafíos.

Equipo mínimo viable

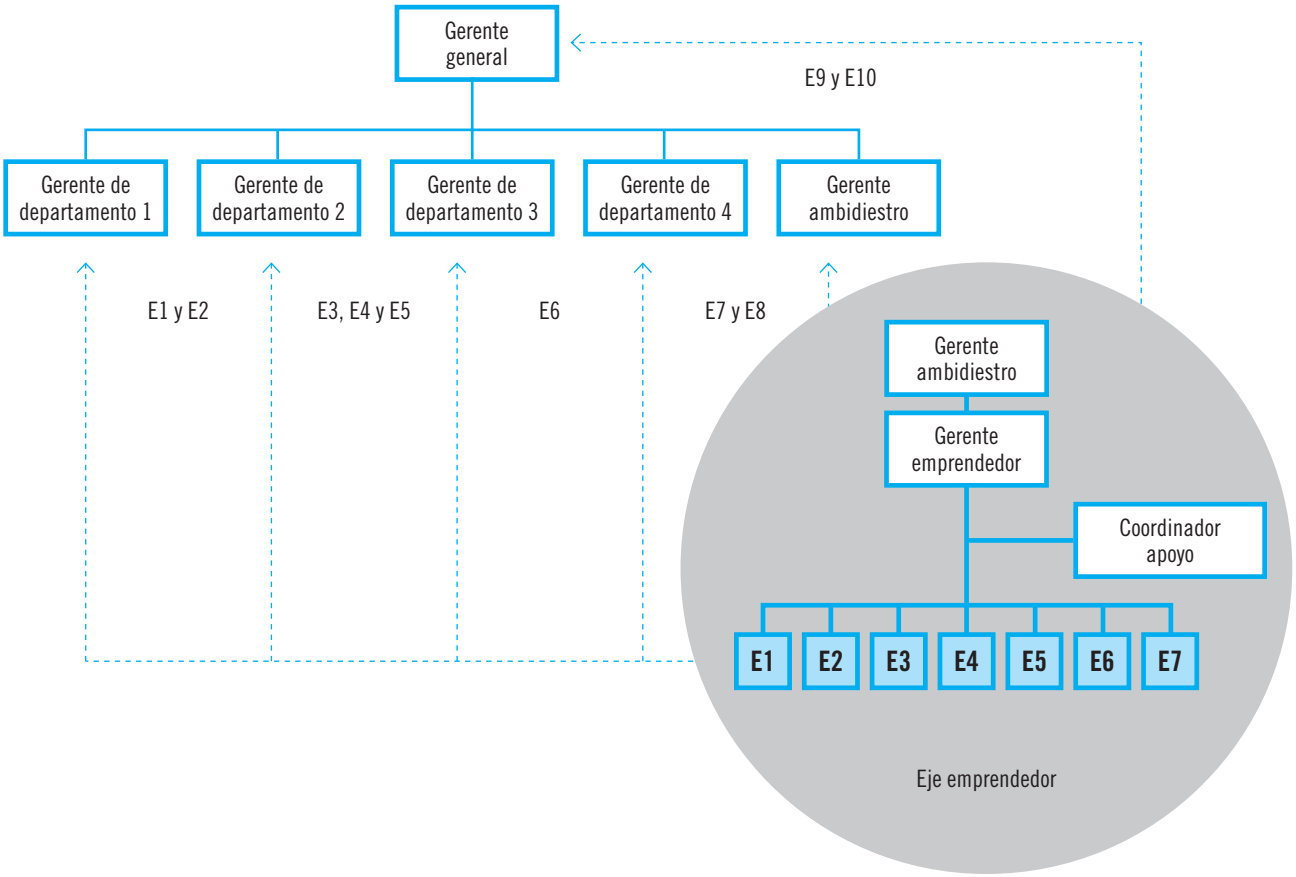
Los equipos emprendedores no son fácilmente identificables hasta que han pasado por varias etapas formativas (Gartner, 1985; Katz y Gartner, 1988). Un aporte clave del eje emprendedor es haber dado con un sistema o método operativo que facilitase la identificación del compromiso de cada integrante, así como sus valores y sus capacidades, antes de «anclarlo» a una función o cargo, y ahorrarle de ese modo a la empresa las amenazas de las regulaciones laborales. En el caso específico de esta empresa, un sistema de pasantías gestionado según la lógica de emprendimientos ágiles ha ayudado a estructurar un equipo de trabajo motivado, de alrededor de veinte pasantes constantes durante el año. De este sistema surgieron nuevos talentos, que se han incorporado a la empresa como empleados en posiciones específicas, pero a condición de colaborar con el eje emprendedor en labores de selección, orientación, preparación y socialización de nuevos pasantes.

Los equipos emprendedores no son fácilmente identificables, hasta que han pasado por varias etapas formativas

> Tuve que comenzar a buscar universidades y conversar con los coordinadores de las pasantías. Los invitaba a la empresa y les decía, claramente, que a sus estudiantes no les iba a poner a hacer solo cosas técnicas, sino que también necesitaba que esos muchachos trabajaran. Fueron negociaciones en las que tuve que esforzarme para persuadirlos. Los primeros pasantes me ayudaron a traer a los siguientes. Hubo un momento en el que activé a los coordinadores y me llegaron cuarenta jóvenes. En esos días yo no almorzaba de doce a una, porque los recibía para verles las caras, conversar con ellos y entender si eran emprendedores, humildes, comprometidos. Al sol de hoy, además de hacer mi trabajo, sigo entrevistando pasantes, pero ya me acompañan otros que fueron pasantes y que hoy son empleados.

En esta empresa la dinámica de convocatoria y selección de pasantes se caracteriza por ser muy estructurada. Participan dos personas de la organización. La primera coordina con las universidades la búsqueda de pasantes, ordena la logística de las entrevistas y, al terminar las pasantías, clasifica a los muchachos de acuerdo con el desempeño obtenido y así depurar la lista de potenciales talentos para cubrir vacantes. También recopila diversas estadísticas para elaborar una base de datos segmentada y jerarquizada de los pasantes contratados por la organización, en caso de necesitar su presencia en el futuro. La segunda persona asesora a cada pasante en la redacción de los proyectos de tesis que deben entregar en su universidad. La experiencia ha demostrado que cuando los estudiantes sienten que el trabajo en

Organización y funcionamiento del eje emprendedor



la planta no sirve para avanzar en su trabajo de pasantía tiende a bajar la calidad de su desempeño.

El sistema o método de pasantías gestionado con estándares ágiles pero disciplinados se ha convertido en una máquina de crear equipos mínimos viables; es decir, de encontrar en forma rápida y económica a las personas adecuadas para el equipo del eje emprendedor. Al evitar los riesgos del anclaje psicológico y legal a un cargo se reducen las probabilidades de que permanezca en la empresa una persona con competencias laborales que no hayan sido ratificadas adecuadamente en la práctica.

Intangibles

Motivación, sociabilización, reconocimiento y recompensa son los combustibles que mantienen la llama del eje emprendedor. Sin estas fuerzas no se movería; son su sal y sazón. La inspiración por excelencia es la posibilidad de obtener apoyo en el desarrollo de la tesis de grado. También tranquiliza a los estudiantes saber que las cargas de trabajo no ponen en peligro la posibilidad de finalizar la universidad. Por añadidura, un ambiente laboral que se distingue por el fomento del aprendizaje y la autonomía, y por la valoración positiva de atributos como la flexibilidad mental, influye de un modo favorable en la formación profesional de los jóvenes; incluso aquellos de personalidad más introvertida se benefician ampliamente de la dinámica laboral del eje emprendedor. La camaradería, el apoyo constante y la preocupación por el bienestar del otro es un estímulo que conduce a la lealtad y la afinidad grupal. La existencia de objetivos claros —el mejoramiento de los departamentos y el impulso de cambios organizacionales— evita la dispersión intelectual y fija en los integrantes del equipo un horizonte estratégico y táctico compartido.

Las actividades de sociabilización, dentro y fuera de la empresa, contribuyen a la fuerza motivadora que nutre al equipo. El eje emprendedor ha producido desde sus inicios ritos y hábitos que estimulan la convivencia; por ejemplo, estar juntos varias veces a la semana a la hora del almuerzo. La inexistencia de una sede para el equipo ha sido reinterpretada simbólicamente por los integrantes como la oportunidad de reunirse en distintas oficinas y conocer de primera mano la información aportada por otros compañeros en la realidad de su entorno, de «su territorio». Al final, todos conocen lo que hacen todos y todos se sienten parte del equipo, aunque a veces no trabajen en la misma misión. «Aquí todos se conectan, alguien ayuda a alguien, así sea en lo mínimo. Todos tienen que saber en qué anda el otro y cómo ayudar y colaborar», precisa el líder del eje emprendedor.

El reconocimiento es otro elemento que motiva a los integrantes del grupo. Su trabajo ha sido expuesto en otras sedes. La alta gerencia sabe de sus aportes a la empresa; de hecho, le han pedido apoyo a estos emprendedores, en un gesto de aceptación implícita de su importante labor. Pero la dirección del apoyo no es solamente vertical; también es horizontal, porque sucede entre los compañeros. «Cada semana escojo una figura, que hace las veces de premio simbólico, para que entre todos los integrantes del equipo hagan una valoración de los merecimientos. La figura permanece una semana en el escritorio del ganador, como un mensaje muy claro del reconocimiento de su esfuerzo por parte de sus colegas».

Amenazas en el sistema

Si bien el sistema ha tenido aciertos que se pueden cuantificar, así como demostraciones de reconocimiento interno, también debe destacarse que para mantenerlo vivo se requiere mucha energía

y dedicación. Algunas amenazas que pueden atentar contra este sistema son:

- Que los pasantes sean controlados o «colonizados» por jefes y gerentes de departamentos para trabajos administrativos o secretariales. El gerente ambidiestro debe salir en defensa y protección de cada miembro, y estar pendiente del eje emprendedor para prevenir este tipo de situaciones.
- Que el gerente ambidiestro, por exigencias de su cargo formal, no dedique tiempo suficiente a resolver dilemas existentes entre gerentes tradicionales y gerentes emprendedores. Que desproteja la «isla de libertad» ante ataques o acciones de resistencias de otros gerentes, incluida la alta gerencia.
- Que el gerente emprendedor se agote porque debe desempeñar dos funciones: la operativa de su cargo —porque tiene una responsabilidad determinada en la empresa, no es un emprendedor puro— y la atinente a la gestión del eje emprendedor (informal o extrafunción). Es indispensable que se formen otros líderes emprendedores para que se distribuyan el trabajo de gestionar el sistema sin «quemarse».
- La informalidad del sistema podría ser vista por algunos gerentes o jefes de departamentos como una razón para abstenerse de colaborar. La falta de institucionalidad del sistema siempre es un elemento latente en la argumentación de gerentes tradicionales y con aversión al riesgo, que siempre está asociado con la innovación.

El eje en acción

¿Cómo funciona el eje emprendedor en la planta? Tanto el gerente ambidiestro como el gerente emprendedor (ambos con las responsabilidades propias de sus respectivos cargos en el organigrama oficial de la empresa), recorren la organización e identifican problemas u oportunidades de mejora. Aunque el eje no esté institucionalizado, los gerentes pueden solicitarle apoyo, por una razón muy simple: se encuentra legitimado plenamente gracias a las soluciones brindadas a la planta.

Una vez identificado el lugar o departamento que requiere apoyo, y una vez identificado el problema o la oportunidad de cambio, el gerente ambidiestro analiza las implicaciones y repercusiones de intervenir directamente en el proceso «candidato» a transformación. El gerente ambidiestro y el gerente emprendedor conversan entre sí, y una vez establecido un consenso revisan las competencias del equipo de pasantes para configurar el equipo de emprendedores para la misión. En un departamento pueden estar dos o tres emprendedores pasantes y en otros solo uno. Todo depende de la magnitud de la encomienda. Una vez seleccionado el emprendedor o los emprendedores, el gerente emprendedor y su equipo pautan reuniones con el gerente del departamento afectado, y analizan conjuntamente la posibilidad de incorporar al proceso innovador a otras personas de la organización con las habilidades y competencias técnicas requeridas. El gerente emprendedor deja el equipo instalado y los emprendedores pasantes inician su trabajo bajo la supervisión semanal del jefe de departamento, además del gerente emprendedor. Todos los departamentos pueden ser «tocados» por el eje emprendedor. Incluso la alta gerencia le ha pedido su apoyo.

«Ambidestreza» organizacional

Implementar los principios de la gerencia emprendedora en cualquier empresa es difícil. Todo el esquema de incentivos está diseñado para la ejecución de un modelo de negocio ya probado, no para la experimentación de nuevas ideas. La innovación y la agilidad para resolver problemas diarios se ven trabadas por estructuras rígidas, hechas para lograr eficiencia, que son incompatibles con los cambios.

En un entorno empresarial de creciente incertidumbre y volatilidad cada vez es más necesario que las empresas equilibren la asignación de recursos entre las actividades de exploración y explotación. Una de las ideas más persistentes en los estudios de gerencia vincula la obtención del éxito a largo plazo con la capacidad de la organización para explotar sus capacidades mientras explora competencias nuevas y fundamentales. Esta es la esencia de lo que se ha definido como una organización ambidiestra (Birkinshaw y Gibson, 2004; Gupta, Raj y Wilemon, 1986; Levinthal y March, 1993).

La empresa cuya experiencia ha sido estudiada en este artículo no se puede calificar, en rigor, de ambidiestra, pero posee personas con tal lógica que están produciendo cambios internos que agregan valor a medida que gestionan los procesos operativos del día a día. Esta empresa podría comenzar a caminar por la ruta de la verdadera «ambidestreza» si el proceso que se está gestando, de manera informal, es capitalizado y tomado en cuenta por la alta dirección. Los ejemplos emblemáticos de organizaciones ambidiestras son aquellos que deslumbran con innovaciones de cara al cliente, con nuevos productos, nuevos modelos de negocio; por ejemplo, Ball Organization, Pixar y Walt Disney. Pero no es despreciable ni descabellado que, en un entorno tan volátil y hostil como el venezolano, donde muchas empresas tienen una estrategia de bajo perfil, tengan lugar procesos ambidiestros creadores; por ahora, únicamente, de cambios internos. Todo dependerá de los líderes de las organizaciones. Cultivar el espíritu emprendedor es responsabilidad de la alta gerencia. Este liderazgo puede crear las condiciones necesarias para que los empleados lleven a cabo el tipo de experimentación que requiere el espíritu emprendedor y, a la vez, mantener la eficiencia que «ordeña la vaca».

REFERENCIAS

- Andriopoulos, C. y Lewis, M. (2009): «Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation». *Organization Science*. Vol. 20. No. 4.
- Birkinshaw, J. y Gibson, C. (2004): «Building ambidexterity into an organization». *MIT Sloan Management Review*. Vol. 45. No. 4.
- Burgelman, R. A. (1983): «Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study». *Management Science*. Vol. 29. No. 12.
- Burgelman, R. A. (1984): «Designs for corporate entrepreneurship». *California Management Review*. Vol. 26. No. 3.
- Gartner, W. B. (1985): «A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation». *Academy of Management Review*. Vol. 10. No. 4.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. A. (1997): *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management*. Nueva York: Harper Business.
- Gupta, A. K., Raj, S. P. y Wilemon, D. L. (1986): «A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process». *Journal of Marketing*. Vol. 50. No. 2.
- Katz, J. y Gartner, W. B. (1988): «Properties of emerging organizations». *Academy of Management Review*. Vol. 13. No. 3.
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993): «The myopia of learning». *Strategic Management Journal*. Vol. 14. No. 2.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2007): «Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows». *Journal of Management Studies*. Vol. 44. No. 6.
- Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Cambridge: Harper & Row.
- PwC (2011): «Millennials at work: Reshaping the workplace». PricewaterhouseCoopers International: https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf.
- Ries, E. (2011): *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing.
- Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2005): «Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams». *Organization Science*. Vol. 16. No. 5.
- Stamper, C. L. y van Dyne, L. (2001): «Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees». *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22. No. 5.
- Tushman, M. L., Smith, W. K. y Binns, A. (2011): «The Ambidextrous CEO». *Harvard Business Review*. Vol. 89. No. 6.

ANALIZAR EL ENTORNO REGULATORIO: TAREA OBLIGATORIA EN VENEZUELA

La turbulenta dinámica regulatoria hace de su seguimiento una tarea obligatoria para todo gerente. Un buen análisis del entorno actual requiere entender las regulaciones asociadas con el llamado socialismo del siglo XXI.

Anabella Abadí M.
y Carlos García Soto

UN REQUISITO fundamental para toda empresa es entender de la mejor manera posible su entorno regulatorio. Como explica Pavel Gómez (2008: 15), la regulación es

> ... el modo como el Estado interviene para corregir las fallas de los mercados; esto es, para forzar a individuos, organizaciones e industrias a hacer un mejor uso de los recursos económicos. Se supone que, de esta manera, la sociedad podría reducir efectos indirectos indeseables y obtener ahorros que podrían ser utilizados para inversiones o gastos en otras áreas importantes de la economía.

Las regulaciones son competencia del Poder Legislativo (con leyes que impactan la actividad económica) y del Poder Ejecutivo (mediante la administración pública que ordena, supervisa y sanciona la actividad económica de los particulares). El Poder Ejecutivo tiene también un papel relevante en la regulación de la actividad de la empresa, por medio de decretos-leyes o reglamentos, que pueden eventualmente complementar la regulación dictada por el Poder Legislativo. La regulación es, en resumen, la actividad estatal que consiste en establecer reglas jurídicas que condicionan la actividad económica realizada por los particulares.

Entorno regulatorio: elementos para su análisis

El entorno regulatorio puede ser definido como el conjunto de regulaciones (dictadas o que podrían ser dictadas por el Estado) que pueden incidir directa o indirectamente en el funcionamiento de una empresa. Es necesario identificar la situación concreta en que se encuentra la empresa para determinar los riesgos y las oportunidades relacionados con las regulaciones, y el efecto que pueden tener en su actividad.

Anabella Abadí M. y Carlos García Soto, profesores invitados del IESA.

La complejidad del entorno regulatorio depende del número y la calidad de los factores que inciden en el contexto donde se desenvuelve la empresa. Como advierte Blanco (2012: 51): «La complejidad del entorno es una función del número de "cosas" simultáneas que suceden en él... Un incremento del número de eventos interrelacionados provenientes del entorno dificulta su interpretación, dado su efecto simultáneo en las organizaciones...».

Actividad económica, regulación y entorno regulatorio son tres conceptos íntimamente vinculados. La actividad económica es el objeto de la regulación que el Estado dicta. El análisis del entorno regulatorio es el estudio del conjunto de consecuencias, para esa actividad económica, derivadas de la regulación dictada o que pudiera dictarse. La actividad económica de una empresa se verá impactada directamente por el entorno regulatorio al que está sujeta; por ejemplo, el entorno regulatorio puede incentivar o desincentivar una parte o toda la actividad económica (Gómez, 2008). El análisis no debe restringirse a las regulaciones estatales, sino que debe abarcar también los «condicionantes» del entorno regulatorio; es decir, los factores que pueden influir directa o indirectamente para que el Estado dicte o no una determinada regulación general o especial. Como explica Blanco (2017: 5):

> El análisis de entorno parte de la descripción del sector donde se desempeña una organización (competidores, clientes, proveedores), aunada al estudio de las características de la región geográfica que sirve como sede de las operaciones (situación económica, social, política y tecnológica). La interacción simultánea de estos elementos o variables produce una mayor o menor «turbulencia del entorno».

El análisis del entorno regulatorio es, en resumen, un instrumento para evaluar las implicaciones de una regulación estatal —actual o esperada— para la actividad de la empresa.

Venezuela y su entorno regulatorio

El Estado venezolano, desde mediados del siglo pasado, se ha convertido en un «Estado regulador»: los poderes Legislativo y Ejecutivo han dictado toda clase de normas generales y específicas para controlar la actividad económica. Ese entramado de regulaciones puede ser clasificado según el esquema sugerido por Gómez (2008), quien agrupa los principales instrumentos de regulación en cuatro categorías básicas: regulación de precios, regulación de la oferta, regulación laboral e intervención directa.

La empresa en Venezuela se rige no solo por un conjunto de normas generales, como el Código de Comercio o el Código Civil, sino también por un conjunto, a veces desordenado, de normas sectoriales. Por ejemplo, los sectores de banca y seguros están sometidos a disposiciones reglamentarias específicas y detalladas, las cuales invaden ámbitos que deberían ser propios de la libre decisión de los prestadores y usuarios de tales servicios. Similares situaciones ocurren en otros sectores como telecomunicaciones o de educación, por ejemplo.

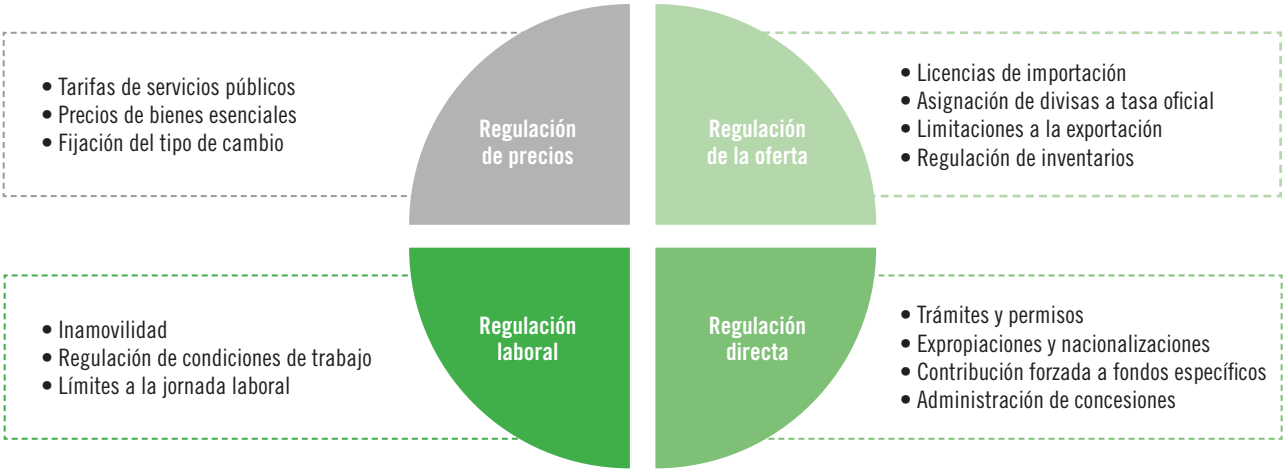
La empresa en Venezuela se rige no solo por un conjunto de normas generales, como el Código de Comercio o el Código Civil, sino también por un conjunto, a veces desordenado, de normas sectoriales

El entorno regulatorio en Venezuela es, además de complejo, inestable debido a dos factores: por una parte, está atado a los vaivenes de la política, y por la otra, depende del flujo del ingreso petrolero. Sobre este último aspecto señala Gómez (2009: 14):

> Una gran volatilidad de los ingresos del país y cambios intempestivos de las regulaciones generan un riesgo que se manifiesta en forma de oportunidades de oro (riesgo positivo) y amenazas de muerte súbita (riesgo negativo). Esto se refleja en la aparición en el escenario de inmensas y efímeras ganancias, por un lado, y, por el otro, pérdidas devastadoras. Un ambiente donde ocurre a menudo e intempestivamente este tipo de eventos se denomina un entorno turbulento.

Además, el entorno regulatorio venezolano se ha visto influido desde 1999 por los planteamientos ideológicos que ha impulsado el gobierno; particularmente a partir de 2005,

Principales instrumentos de regulación en Venezuela



Fuente: basado en Gómez (2008: 15-17)

Dificultades de interpretación y aplicación de la Ley Orgánica de Precios Justos

Fuente: Abadí y Obuchi (2014).

con la aplicación de la doctrina conocida como «socialismo del siglo XXI». Esa doctrina establece la intervención indiscriminada del Estado en la libertad económica y el derecho de propiedad. El control cambiario y el control de precios constituyen limitaciones graves de la libertad económica (Abadí y García, 2015). Mientras que sobre el derecho de propiedad ha pesado una política de expropiación cuyo alcance es difícil de precisar.

Tal entramado de normas no se aplica de modo regular. La arbitrariedad puede tener su origen en una errónea interpretación de la norma o en su aplicación, por ignorancia, retaliación (económica o política) o corrupción. La arbitrariedad en la aplicación de la norma se ve agravada por la falta de independencia del Poder Judicial, que sistemáticamente se niega a controlar la actividad del Estado regulador (Canova, Herrera, Rodríguez y Graterol, 2014). Esto implica que, en el análisis del entorno regulatorio, no basta con un examen aséptico de la normativa. Es necesario un estudio de los modos ortodoxos y heterodoxos de interpretación y aplicación de normas generales y especiales.

Un buen ejemplo de arbitrariedad se encuentra en la Ley Orgánica de Precios Justos. La manera como fue redactada, sus posteriores modificaciones y la experiencia de la aplicación de las previas leyes y regulaciones de precios y divisas en general, mostraron múltiples dificultades: retardo regulatorio, aplicación selectiva y ausencia de una «zona de seguridad».

El complicado entorno regulatorio nacional, siendo tan amplio y su aplicación tan arbitraria, constituye a la larga uno de los principales factores que disuaden la inversión nacional y extranjera

Cada sector de la economía ha sido objeto de regulaciones con impactos negativos. Resalta, por ejemplo, la hiperregulación del sector agrícola: Carlos Machado-Allison precisó que para marzo de 2014 había «alrededor de 32 a 34 normas y leyes que tiene que cumplir un productor [agrícola] para poder ocuparse de su negocio» (CNN en Español, 2014).

La política de intensa regulación se ha manifestado, entre otras desviaciones, en que el Estado utilice la regulación como parte del discurso político contra la empresa privada e, incluso, la dirigencia empresarial. Piénsese, por ejemplo, en los sectores de la construcción e inmobiliario. En junio de 2009 se dictó la Resolución No. 110 (*Gaceta Oficial* No. 39.197 del 10 de junio de 2009), mediante la cual —en los contratos que tengan por objeto la adquisición de viviendas, suscritos o por suscribirse por los sujetos comprendidos en el Sistema Nacional de Vivienda y Hábitat— se prohíbe el cobro de cuotas, alícuotas, porcentajes o sumas adicionales de dinero, basadas en la aplicación del índice de precios al consumidor o cualquier otro mecanismo de corrección monetaria o ajuste por inflación. El resultado fue:

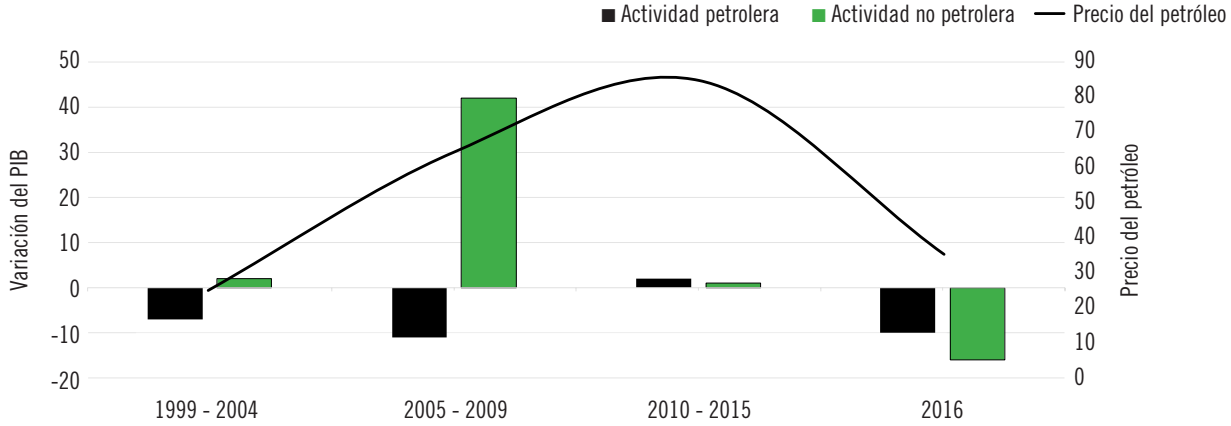
> ... la intervención de docenas de empresas [de construcción], acusaciones penales, paralizaciones, reintegros, confiscaciones y expropiaciones… los procesos penales no dieron lugar a condenas contras los constructores afectados; ni siquiera se declaró formalmente que se hubieran cometido ilícitos, pero sus propiedades pasaron al Estado venezolano por la fuerza y sin mediar indemnizaciones (Lares, 2014: 180).

Estas medidas se profundizaron con la aprobación de la Ley contra la Estafa Inmobiliaria en 2012, que legitimó al gobierno para intervenir «decenas de empresas de construcción en todo el país, acusaciones penales contra sus propietarios y la confiscación tanto de los desarrollos que ejecutaban como de los equipos de construcción» (Lares, 2014: 180).

Las regulaciones también han sido utilizadas por el gobierno para responsabilizar a la empresa privada de la crisis. Por ejemplo, con la llegada de Nicolás Maduro a la Presidencia en abril de 2013, comienza el impulso de la narrativa sobre una «guerra económica» como causante de los problemas de inflación y escasez, que es usada para justificar la llamada «ofensiva económica», bajo cuyo paraguas se establecieron nuevos controles para la fijación de precios.

No parece sorpresivo, pues, que el complicado entorno regulatorio nacional, siendo tan amplio y su aplicación tan arbitraria, constituya a la larga uno de los principales factores que disuaden la inversión nacional y extranjera. En su informe anual *Doing business 2018*, el Banco Mundial (2017) analiza las regulaciones que mejoran y limitan la actividad de los negocios. Venezuela quedó ubicada como la tercera peor economía del mundo para hacer negocios, solo supera-

Petróleo y desempeño económico, 1999-2016
(precio promedio anual del petróleo —en dólares corrientes— y variación del producto interno bruto —en porcentajes—)



Fuentes: BCV (2016, 2017) y SEC (2018).

da por Eritrea y Somalia, y la peor para comenzar un nuevo negocio.

El *Informe global de la competitividad* del Foro Económico Mundial (2017) evalúa los factores y las instituciones clave para mejorar la productividad, que a su vez es el principal determinante del crecimiento a largo plazo y un factor esencial en el crecimiento económico y la prosperidad. En el reporte correspondiente al período 2017-2018, Venezuela quedó ubicada como la décimo primera economía menos competitiva del mundo. Los factores más problemáticos para hacer negocios fueron: las regulaciones cambiarias, la inestabilidad de las políticas públicas, la burocracia gubernamental ineficiente, las regulaciones laborales restrictivas y las regulaciones impositivas.

Según Corrales y Penfold (2012: 99-101) «la inversión privada se estancó, en gran parte, porque el gobierno hizo muy poco, más allá del estímulo fiscal, para crear un entorno amigable a los negocios». Además, las políticas económicas de apertura a la importación y de regulación empresarial poco amigable llevaron «a que la industria privada se redujera»; mientras que el crecimiento registrado por algunas empresas del sector privado se debió, en gran medida, a «favores económicos concedidos a privilegiados», a que «los contratos del Estado con el sector privado se otorgaban sin ningún tipo de licitación» y a «fusiones y adquisiciones, entre las cuales figuraban diversas personas y empresas políticamente vinculadas con el gobierno».

Durante muchos años los disuasivos a la producción local fueron compensados por estímulos fiscales basados en los ingresos petroleros. Pero esos ingresos resultaron insuficientes —incluso antes de la caída del barril en 2014— y, por lo tanto, no hay sector de la economía venezolana que muestre números positivos de forma sostenida y sostenible.

Gerencia y análisis del entorno regulatorio en la Venezuela actual

El gerente es responsable de identificar los riesgos que se deriven de los asuntos legales y regulatorios que interesan a la empresa. Para ello necesita adquirir herramientas que le permitan realizar un análisis pertinente del entorno regulatorio.

Esas herramientas permitirán al gerente tener el criterio y la sensibilidad para medir adecuadamente el «riesgo regulatorio» al cual se encuentra sometida o puede verse sometida la empresa. El gerente que sabe identificar el riesgo regulatorio sabrá anticiparse a las situaciones de exposición, para alertar a la empresa, y sabrá reaccionar adecuadamente a situaciones que afecten súbitamente el entorno regulatorio. Como señala Gómez (2008: 15):

> Para actuar en un ambiente regulado es preciso entender tanto las motivaciones como las características de la regulación. Si bien entender las regulaciones muchas veces no evita ni mitiga sus efectos, sí ayuda a las empresas a actuar de manera anticipada para ser menos vulnerables y aprovechar ventajas internas y externas.

El «reconocimiento» de los riesgos es un elemento fundamental en el análisis de entorno, como advierte Najul (2009: 17):

> Reconocer el universo de los riesgos que pueden afectar a la empresa es el primer paso que debe dar su gerencia para controlarlos. Tal censo requiere no sólo entender a cabalidad el origen de los eventos que crean problemas sino, además, determinar con precisión la forma en que impactan al patrimonio. Para ello, es necesario elaborar una clasificación que cumpla un conjunto de condiciones que aseguren un análisis ordenado y sin contradicciones.

Un análisis adecuado del entorno regulatorio permitirá encontrar oportunidades de negocio donde aparentemente no existen. Un gerente perspicaz podrá encontrar los intersticios por los cuales sugerir nuevos negocios a la empresa, aun en un entorno regulatorio adverso

Un gerente que logre la perspicacia necesaria para identificar los riesgos legales y regulatorios en su justa dimensión podrá alertar oportunamente a la empresa para que adopte las decisiones correspondientes.

La consecuencia de una educada sensibilidad para la identificación de riesgos legales y regulatorios es la capacidad para alertar a la empresa de tales riesgos, actuales o potenciales, para que pueda anticiparse a situaciones de peligro o mitigar sus efectos. Para ello es muy importante que

el gerente sepa calibrar la oportunidad y la intensidad del riesgo. Un gerente que sistemáticamente falle en alertar a la empresa de los riesgos regulatorios la expondrá innecesariamente a situaciones de riesgo. A la inversa, un gerente que no sepa medir la verdadera gravedad del riesgo regulatorio perderá credibilidad: la empresa verá en sus advertencias llamados de alerta sin fundamento sólido.

Un análisis adecuado del entorno regulatorio permitirá encontrar oportunidades de negocio donde aparentemente no existen. Un gerente perspicaz podrá encontrar los intersticios por los cuales sugerir nuevos negocios a la empresa, aun en un entorno regulatorio adverso (Jaén y Malavé, 2009).

Análisis de entorno regulatorio: ¿por dónde empezar?

El punto de partida para hacer un buen y oportuno análisis de entorno regulatorio es el seguimiento permanente —preferiblemente diario— de los asuntos y anuncios de regulaciones. Para esto es recomendable la revisión diaria de la *Gaceta Oficial* y el seguimiento de los discursos de actores clave del gobierno, cuyas declaraciones —oficiales y extraoficiales— pueden ofrecer alerta temprana a potenciales ajustes de regulaciones. Ahora bien, este proceso requiere eficiencia y lograr un equilibrio entre el tiempo dedicado al análisis de la información regulatoria y todas las demás tareas gerenciales que no deben ser descuidadas. Para esto, la práctica, la disciplina y el uso de las herramientas tecnológicas disponibles serán clave. Algunas recomendaciones útiles son las siguientes:

- Usar documentos compartidos (por ejemplo, Google Docs, herramienta gratuita) para registrar puntos de información de revisión regular, tales como fechas de interés de la *Gaceta Oficial*, fechas de anuncios regulatorios y fechas prometidas para la discusión de modificaciones de normas. Conviene también indicar la relevancia de cada punto de información.
- Revisar el sumario de la *Gaceta Oficial*, que se puede conseguir en cuentas de Twitter como @GacetaOficial.
- Usar herramientas que alerten sobre noticias de interés (por ejemplo, Google Alerts, herramienta gratuita).
- Crear listas en Twitter por áreas de interés, para hacer seguimiento a actores y portales de noticias clave.

La necesidad de analizar un entorno volátil

El entorno de la empresa en Venezuela es volátil y muy difícil de predecir. En ese entorno, el aspecto regulatorio tiene un papel fundamental. Y si bien el entorno regulatorio es difícil de escrutar, sobrevivir en el mundo empresarial venezolano requiere un constante esfuerzo de análisis e interpretación de la regulación dictada, y de la que pudiera eventualmente dictarse.

REFERENCIAS

- Abadí, A. (2016): «Socialismo del siglo XXI y su visión sobre la propiedad productiva privada: evolución de las relaciones económicas público-privadas entre 1999-2015 y los retos que plantea». En K. Krispin (comp.): *Los retos de la Venezuela del siglo XXI*. Caracas: Capítulo Venezolano del Club de Roma.
- Abadí, A. y García, C. (2015): «¿Qué ha pasado en 12 años de control de precios?». Prodavinci: http://prodavinci.com/blogs/que-ha-pasado-en-12-anos-de-control-de-precios-una-reflexion-desde-2003-hasta-2015-por-anabella-abadi-y-carlos-garcia-soto/.
- Abadí, A. y García, C. (2016): *De la Segunda Guerra Mundial a la «guerra económica»: el control de precios en Venezuela (1939-2015)*. Caracas: Cedice, Universidad Católica Andrés Bello y Universidad Monteávila.
- Abadí, A. y Obuchi, R. (2014): «Ley de Precios Justos: ¿más de lo mismo?». Prodavinci: http://prodavinci.com/2014/02/03/actualidad/ley-de-precios-justos-mas-de-lo-mismo-richard-obuchi-y-anabella-abadi/
- BCV (2016): «Resultados del índice nacional de precios al consumidor, producto interno bruto y balanza de pagos: cuarto trimestre de 2015-cierre del año 2015». Banco Central de Venezuela: www.bcv.org.ve/Upload/Comunicados/aviso180216.pdf.
- BCV (2017): «Información estadística: agregados macroeconómicos». Banco Central de Venezuela: http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp.
- Banco Mundial (2017): «Doing business 2018: reforming to create jobs». The World Bank: http://www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf.
- Blanco, E. (2012): «Tener éxito en entornos complejos». *Debates IESA*. Vol. XVII. No. 4.
- Blanco, E. (2017): «Cómo sobrevive una empresa en un entorno económicamente incierto». *Debates IESA*. Vol. XXI. No. 4.
- Canova, A., Herrera, L., Rodríguez, R. y Graterol, G. (2014): *El TSJ al servicio de la Revolución: la toma, los números y los criterios del TSJ venezolano (2004-2013)*. Caracas: Galipán.
- CNN en Español (2014): «¿Por qué escasean alimentos en Venezuela?» YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=HSctP_KC_3g&feature=youtu.be.
- Corrales, J. y Penfold, M. (2012): *Un dragón en el trópico*. Caracas: La Hoja del Norte.
- Foro Económico Mundial (2017): «The global competitiveness report 2017-2018». World Economic Forum: https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018.
- Gómez, P. (2008): «Regulación en Venezuela: adaptación y supervivencia». *Debates IESA*. Vol. XIII. No. 1.
- Gómez, P. (2009): «Las empresas y sus riesgos: guía para el análisis». *Debates IESA*. Vol. XVI. No. 4.
- Jaén, M. H y Malavé, J. (2009): «Prosperar en medio de la crisis, a la venezolana». *Debates IESA*. Vol. XIV. No. 3.
- Lares, F. (2014): *El expediente del chavismo, el rojo balance del socialismo del siglo XXI (1999-2014)*. Caracas: La Hoja del Norte.
- Najul, M. (2009): «Primer paso: identificar los riesgos». *Debates IESA*. Vol. XVI. No. 4.
- SEC (2018): «Exhibit D of the Bolivarian Republic of Venezuela's Annual Report on Form 18-K to the United States Securities and Exchange Commission for the fiscal year ended December 31, 2016». Securities Exchange Comission: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/103198/000119312517376486/d505622dex99d.htm

> El punto de partida para hacer un buen y oportuno análisis de entorno regulatorio es el seguimiento permanente —preferiblemente diario— de los asuntos y anuncios de regulaciones

EL RENMINBI, MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS DE CHINA

El escenario global muestra un nuevo balance de los centros de poder, y entre ellos se destaca China. Con una presencia creciente en el comercio internacional, pretende generalizar el uso de su moneda, al punto de lograr su inclusión en el derecho especial de giro del Fondo Monetario Internacional. América Latina y, en particular, Venezuela no son ajenas a esta situación, que abre nuevas posibilidades al determinar la moneda de pago de las obligaciones.

Natalia Boza Scotto

CHINA ha mostrado en los últimos años un acelerado crecimiento económico y desempeña un papel protagónico en el comercio mundial. Su moneda aún no es libremente convertible, pero avanza hacia su internacionalización.

El renminbi

En el vasto territorio chino se encuentran dos regiones administrativas especiales, Hong Kong y Macao, que fueron colonias británica y portuguesa, respectivamente. Si bien estas regiones fueron devueltas a China en 1997 y 1999, aún tienen sus monedas de curso legal: la pataca en Macao y el dólar de Hong Kong. Salvo estas dos excepciones de la zona de la desembocadura del río de las Perlas, la moneda de curso legal en la República Popular China es el renminbi (RMB), cuya unidad es el yuan; y sus fracciones, el jiao y el fen (artículos 15 y 16 de la Ley de la República Popular China sobre el Banco Popular de China). En virtud del carácter atribuido al renminbi, como moneda de curso legal en China, nadie puede negarse a aceptarlo como medio de pago de las obligaciones dentro de su territorio (artículo 15 de la referida Ley).

El Banco Popular de China

El órgano emisor del renminbi es el Banco Popular de China (BPC). Creado el 1° de diciembre de 1948, 35 años después pasó a desempeñar la exclusiva función de banco central, por decisión del Consejo de Estado, órgano administrativo supremo del Estado conforme al artículo 85 de la Constitución de la República Popular China, del 4 de diciembre de 1982. Así quedó plasmado, años más tarde, en la Ley sobre el Banco Popular de China, dictada el 18 de marzo de 1995 durante la Tercera Sesión del Octavo Congreso Nacional del Pueblo.

Natalia Boza Scotto, profesora de Contratos y Garantías, Universidad Monteávila, y miembro de la Red ALC-China.

La estructura organizacional del BPC cuenta con un director y varios directores adjuntos (artículo 9). Desde el mes de diciembre de 2002, la dirección del órgano es ejercida por Zhou Xiaochuan, egresado del Instituto de Ingeniería Química de Beijing y doctor en Ingeniería de Sistemas. Entre las funciones del BPC figuran la formulación y la implementación de la política monetaria, cuyo objetivo es mantener la estabilidad del valor de la moneda y, con ello, promover el crecimiento económico (artículo 3 de la Ley que lo regula), la emisión del renminbi y el control de su circulación, así como la gestión de las reservas de divisas y de oro del Estado (artículo 4).

Una peculiaridad del BPC, que con seguridad incide en su desempeño, es su dependencia del Consejo de Estado. Bajo su dirección ejerce la formulación y la aplicación de políticas monetarias, así como la supervisión y el control del sector bancario (artículo 2). Ello explica, por ejemplo, que se le imponga el deber de informar a ese órgano administrativo —para su aprobación— sobre sus decisiones relativas a oferta monetaria anual, tasas de interés, tipos de cambio y otros asuntos especificados por tal órgano, antes de su ejecución (artículo 5). Por ello, la motivación de sus decisiones tiene posiblemente un origen político y no solo económico.

Paridad cambiaria

Desde el 1° de enero de 1994, y durante más de once años, la paridad cambiaria del renminbi se mantuvo controlada en 8,28 yuanes por dólar, según las estadísticas cambiarias mostradas en la página de internet del BPC. El 21 de julio de 2005, el BPC modificó el tipo de cambio, con una revaluación de la moneda, que pasó a 8,11 yuanes por dólar.

La decisión se explica por la presión que ejerció Estados Unidos, en virtud del desequilibrio en las relaciones comerciales entre ambos países. Amenazó no solo con denunciar a China ante la Organización Mundial del Comercio sino, además, con introducir un gravamen de 27,5 por ciento a las importaciones provenientes del país asiático (Tamames, 2008). Este impuesto se menciona en el proyecto de ley presentado en 2003 por los senadores Charles Schumer y Lindsey Graham, como contrapartida de la baja tasación del renminbi (Domingo, 2007). A partir de 2005, el valor del renminbi se establece en función de una cesta referencial, integrada por el dólar, el euro, el yen y el won (de Corea del Sur), además de otras monedas como el dólar de Singapur, la libra esterlina, el ringgit malasio, el dólar australiano, el rublo, el baht tailandés y el dólar canadiense (Tamames, 2008).

Posicionamiento internacional del renminbi

El renminbi constituye una moneda nacional, cuyo poder liberatorio opera dentro de las fronteras de China; no obstante, se ha propuesto que su uso trascienda los límites territoriales chinos. De acuerdo con su papel protagónico en la economía mundial, pretende fortalecer su moneda de modo que pase a ser una divisa de reserva y también de pago internacional.

El empleo de la moneda china se ha extendido a zonas fronterizas, mediante acuerdos bilaterales. Pero su uso puede difundirse aún más. La gran actividad comercial de China favorece el establecimiento del yuan como una divisa internacional para realizar pagos (Lake, 2015). Con la finalidad de descartar el dólar como moneda de pago, el país asiático ha suscrito «decenas de acuerdos para el intercambio de monedas en el comercio bilateral con otros países... China tiene acuerdos de intercambio de monedas con más de 50 naciones, que incluyen las 28 que conforman la Unión Europea y países de distintas partes del planeta, desde Argentina y Brasil hasta Islandia, Indonesia, Corea del Sur y Uzbekistán» (Justo, 2014).

El gobierno chino, «para ampliar la circulación global del renminbi… ha creado catorce cámaras de compensación de su moneda fuera del territorio nacional y firmado convenios cambiarios con 28 bancos centrales» (Jaramillo, 2015: 36). Recientemente, el 13 de febrero de 2018, el BPC autorizó al J.P. Morgan Chase Bank, N.A. para actuar como banco de compensación del renminbi en Estados Unidos (BPC, 2018). De mayor envergadura es la creación de un banco de inversión e infraestructura por parte de países asiáticos, así como del Nuevo Banco de Desarrollo acordado por los BRICS, el grupo de países integrado por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (Justo, 2014).

El renminbi se incorpora al derecho especial de giro

A finales de 2015, el renminbi logra escalar en su posicionamiento internacional. Mediante comunicado del 30 de noviembre de 2015, el Directorio Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional (FMI) informó su decisión, vigente a partir del 1° de octubre de 2016, de incluir el renminbi entre las monedas que componen el denominado «derecho especial de giro» (FMI, 2015).

El derecho especial de giro (DEG) es una figura creada en 1969 por el FMI, «como una reserva internacional complementaria… no es ni una moneda ni un activo frente al FMI. Más bien representa un activo potencial frente a las monedas de libre uso de los países miembros… Además de su función de activo de reserva complementario, el DEG sirve como unidad de cuenta del FMI y de algunos organismos internacionales» (FMI, 2016).

El DEG está integrado por una cesta de monedas que incluye el dólar, el euro, el yen, la libra esterlina y el renminbi, con una ponderación de 10,92 por ciento (FMI, 2015). El FMI consideró que «China y su moneda cumplen con los dos criterios de inclusión en la cesta: que el país emisor esté entre los principales exportadores del mundo y que la moneda sea "de libre uso"», y explica que «una moneda es

> Además del dólar de Estados Unidos y otras **divisas** libremente convertibles, los gerentes deben considerar que el **renminbi** gana terreno en los mercados y las finanzas internacionales

de libre uso cuando se la utiliza ampliamente para saldar transacciones internacionales y se la negocia ampliamente en los principales mercados de cambio» (FMI, 2015).

Monedas de reserva en Venezuela desde 2014

La Ley del Banco Central de Venezuela (BCV), reformada en diversas ocasiones durante los tres últimos lustros, regula las reservas internacionales del país. Actualmente se encuentra en vigencia el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley del Banco Central de Venezuela, dictado por el presidente de la República —poco antes de que asumieran sus cargos los diputados electos el 6 de diciembre de 2015— y publicado en *Gaceta Oficial* No. 6.211 Extraordinario del 30 de diciembre de 2015.

La Asamblea Nacional sancionó una Ley de Reforma el 3 de marzo de 2016. Sin embargo, antes de su promulgación, el presidente de la República la remitió a la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia que, mediante sentencia No. 259 del 31 de ese mes y año, declaró su inconstitucionalidad, bajo la ponencia del magistrado Calixto Ortega Ríos, aprobada por unanimidad. La referida sentencia fue publicada en *Gaceta Oficial* No. 40.878 del 4 de abril de 2016.

El Decreto Ley de diciembre de 2015 introdujo importantes modificaciones, aunque ninguna de ellas recayó sobre el artículo 127, referido a las reservas internacionales. Los cambios se habían realizado un año antes, cuando el presidente de la República dictó el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley del Banco Central de Venezuela, publicado en la *Gaceta Oficial* No. 6.155 Extraordinario del 19 de noviembre de 2014. Por ejemplo, se estableció una nueva categoría de activos que pasaría a formar parte de las reservas internacionales: «los diamantes y demás piedras o metales preciosos u otros bienes objeto de transacción en los mercados financieros internacionales, que hubieran sido calificados como activos de reserva por el Directorio» del BCV (artículo 127, numeral 6).

En cuanto a las divisas admitidas se incorporó el siguiente encabezado al artículo 127: «Los activos en monedas distintas al bolívar que mantenga el Banco Central de Venezuela podrán calificarse como reservas internacionales o como otros activos en moneda extranjera». También se incluyó un penúltimo aparte, el cual especifica las categorías de divisas que se consideran monedas de reserva: en primer lugar, «las divisas libremente convertibles y de aceptación universal» y, adicionalmente, «aquellas monedas extranjeras de fácil conversión en divisas en las principales plazas internacionales y que sean empleadas como moneda de cuenta o de pago en compromisos asumidos por la República Bolivariana de Venezuela».

Nótese que los requisitos son «fácil conversión» y, concurrentemente, utilización como moneda de cuenta o de pago en obligaciones de la República. Una moneda de cuenta es aquella en la que se estipula una obligación dineraria, mientras que una moneda de pago es la que debe emplearse para extinguir una obligación de esa naturaleza. Por lo tanto, con la reforma de finales de 2014 —e igualmente con la Ley actual— se amplía la lista de monedas extranjeras que pueden formar parte de las reservas internacionales de Venezuela, al permitirse expresamente la incorporación de divisas que carezcan de libre convertibilidad.

El renminbi como moneda de cuenta

En las relaciones entre China y Venezuela, uno de los ejes centrales ha sido el financiamiento, en ocasiones empleado por el país asiático como mecanismo para generalizar el uso de su moneda, tal como ocurrió en el Acuerdo sobre Cooperación para Financiamiento a Largo Plazo, suscrito por los gobiernos de ambos países el 10 de septiembre de 2010, el cual obtuvo en apenas seis días la aprobación de la Asamblea Nacional, publicada en la *Gaceta Oficial* No. 39.511 del 16 de ese mismo mes y año.

En el acuerdo se estipulan dos préstamos —más bien, dos promesas de préstamo, pues son líneas de crédito— por un plazo máximo de diez años y en monedas distintas: uno por un máximo de 10.000 millones de dólares y otro por un máximo de 70.000 millones de «yuanes Renminbi» (sic). Esa cantidad de yuanes equivalía a 10.446 millones de dólares, si se considera la tasa cambiaria para septiembre de 2010 (6,7011 yuanes por dólar), de acuerdo con la información proporcionada en la página oficial del BPC; aunque lo lógico sería calcular el cambio en las fechas en las que se fueron materializando los préstamos.

A partir de 2005, el valor del renminbi se establece en función de una cesta referencial, integrada por el dólar, el euro, el yen y el won

El renminbi constituye la moneda de cuenta, mas no de pago, por cuanto las partes pactaron que el préstamo se pagara mediante el suministro de petróleo. A diferencia de la línea de crédito pactada en dólares, la estipulada en yuanes recayó sobre una moneda que no goza de libre convertibilidad: una moneda nacional que, a pesar de su frecuente uso en transacciones internacionales, carece de poder liberatorio universal. Así, al convertirse China en uno de los principales socios de Venezuela en los últimos años, uno de los beneficios que ha logrado es mejorar el posicionamiento de su moneda en América Latina.

Impacto para la gerencia latinoamericana y venezolana

Como demostración de su preponderancia en el escenario global, China tiene el propósito de internacionalizar su moneda. Incluso ha logrado un espaldarazo del FMI, con repercusiones en América Latina, cuyas relaciones con el país asiático se han ampliado notablemente durante el presente siglo. En Venezuela, aun antes de la imposición de las sanciones económicas por parte de Estados Unidos, como las contenidas en la Executive Order 13808 del 24 de agosto de 2017, la legislación admitió que monedas como el renminbi acrecentarán las reservas.

Las empresas que participan en el comercio mundial de bienes y servicios asumen papeles de acreedoras o deudoras de múltiples obligaciones pecuniarias, que requieren determinar la moneda de pago. Además del dólar de Estados Unidos y otras divisas libremente convertibles, los gerentes deben considerar que el renminbi gana terreno en los mercados y las finanzas internacionales, y tomar plena conciencia de las dimensiones del país que lo respalda.

REFERENCIAS

- BPC (2018): «People's Bank of China Public Notice (2018) No. 1», 13 de febrero: http://www.pbc.gov.cn/english/130721/3484544/index.html.
- Domingo, R. (ed.) (2007): *China, el dragón rampante: panorama político, económico y jurídico*. Pamplona: Thomson-Aranzadi.
- FMI (2015): «Comunicado de prensa No. 15/543». 1° de diciembre: http://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/14/01/49/pr15543.
- FMI (2016): «Ficha técnica: derechos especiales de giro (DEG)», 1° de octubre: http://www.imf.org/es/About/Factsheets/Sheets/2016/08/01/14/51/Special-Drawing-Right-SDR.
- Jaramillo, C. (2015): «China: la gran metamorfosis». *Debates IESA*. Vol. XX. No. 3.
- Justo, M. (2014): «Cómo China busca crear un sistema financiero paralelo». BBC Mundo, 6 de noviembre: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/11/141106_economia_china_sistema_financiero_egn.
- Lake, S. (2014): «Yuan chino, cada vez más global». CNNExpansión, 25 de junio: http://www.cnnexpansion.com/opinion/2014/06/20/yuan-chino-cada-vez-mas-global.
- Tamames, R. (2008): *El siglo de China: de Mao a primera potencia mundial*. Barcelona: Planeta.

HELADOS LA VALENTINA: ¿CÓMO SE VALORA UNA EMPRESA EN UNA ECONOMÍA INFLACIONARIA?

Un importante grupo de empresas discute si vender o no su empresa más emblemática, para sortear los múltiples riesgos políticos y económicos del ambiente antiempresarial impuesto por el gobierno venezolano. Es difícil determinar cuánto vale la empresa, porque existe poca información sobre empresas similares y porque el futuro económico de Venezuela es muy incierto.

Carlos Jaramillo y Norma Ortiz

En medio de la crisis macroeconómica venezolana, Luis Marcano, analista de negocios del Grupo Productos La Valentina (PLV) fue encargado de valorar la empresa más emblemática del grupo, Helados La Valentina (HLV), y evaluar la conveniencia de venderla o no. El Grupo PLV analizaba los cambios que debía realizar en su cartera de negocios, para reducir la exposición al riesgo político de sus inversiones en Venezuela, y Helados La Valentina, la empresa alrededor de la cual se construyó el grupo, era uno de los activos que podían venderse.

Las ***Experiencias*** son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Helados La Valentina: ¿cómo se valora una empresa en una economía inflacionaria» fue resumido del original por Virgilio Armas.

Marcano debía presentar al Comité de Inversiones una recomendación que definiría el futuro de la empresa. ¿Debía venderse o no Helados La Valentina? Responder esta pregunta exigía valorar el negocio en un tiempo muy corto y con la escasa información disponible. Para emprender esta tarea, Marcano debía escoger un método de valoración que ofreciese una respuesta rápida y suficientemente robusta.

El riesgo político

A partir de comienzos de 2003 se estableció un control de cambios en Venezuela, que obligaba a las empresas y los particulares a tramitar la compra de divisas destinadas al pago de sus transacciones en moneda extranjera. El gobierno, por medio de la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi) y posteriormente el Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex), tenía la potestad de asignar las divisas a los diversos actores económicos; por lo que, en muchos casos, las asignaciones respondían a las agendas políticas del gobierno.

Cuando los ejecutivos del PLV hablaban de riesgo político se referían a la discrecionalidad que tenía el gobierno de asignar divisas a las tasas de cambio subsidiadas. En el caso de la importación de bienes era necesario realizar una serie de trámites para, entre otras cosas, demostrar que no existían insumos nacionales que pudieran sustituir el bien importado. Se esperaba que el precio de venta de los productos finales reflejara el impacto de los insumos comprados con tasas preferenciales; por lo que, implícitamente, existía la expectativa de que el gobierno regulara los precios de venta.

Hasta mayo de 2010 existió un mercado no regulado de divisas cuya paridad al menos duplicaba la subsidiada, y en el cual se transaban las operaciones que no se consideraban prioritarias. En esa fecha, el gobierno prohibió ese mercado e hizo ilegal cualquier intercambio de bolívares por otras monedas, salvo los aprobados por el régimen de administración de divisas. Los excedentes de efectivo acumulados por las empresas extranjeras perdieron poder adquisitivo, porque no pudieron ser repatriados y, en muchos casos, no había la posibilidad de reinvertir ese dinero en activos nacionales. Esta situación, aunada a una gran inflación, exacerbó la pérdida de valor de las utilidades que quedaron represadas en el país.

Carlos Jaramillo, profesor del IESA, y Norma Ortiz, profesora de la Universidad de los Andes (Bogotá).

El mundo ya no es lo que era

A comienzos de noviembre de 2010, Luis Marcano acudió urgentemente a la oficina de su jefe Carlo Vera, director de Finanzas de PLV, quien lo recibió con el siguiente comentario:

> La regulación de precios y el otorgamiento de divisas, en un régimen de control de cambios, son dos discrecionalidades del gobierno que nos hacen particularmente vulnerables. El comité corporativo de inversiones quiere repensar el posicionamiento del grupo, con miras a hacernos menos dependientes del Estado y más flexibles para buscar más negocios en Centro América y el Caribe. Darle un sacudón al portafolio de negocios, si me pides que lo reduzca a una frase.

Marcano tomó algunas notas en su tableta y guardó silencio mientras esperaba órdenes. Vera continuó:

> Arrancaremos con los negocios de la división de lácteos. Recuerda que estamos dispuestos a quedarnos con negocios que nos den alta exposición política, si y solo si son empresas con gran generación de caja, poca inversión de capital en los próximos cinco años y que no comprometan la capacidad de endeudamiento del grupo. Para la semana que viene, el comité quiere comenzar con HLV. Prepárate un reporte que nos diga qué hacer con ella. En todo caso, danos un estimado de precio de venta. Lo que queremos es un número grueso, hasta burdo si se quiere, para empezar a trabajar.

Marcano estaba sorprendido. Sabía que su recomendación podría tener un gran impacto, tanto para la empresa como para los empleados y, por qué no, para él mismo y su carrera. Pero, ¿vender HLV, el buque insignia de la corporación? Definitivamente, Venezuela ya no era el país que Marcano había conocido.

Fortalezas de La Valentina

El Grupo Productos La Valentina contaba con una amplia cartera de productos en los sectores de alimentos y bebidas, que incluían marcas líderes en cada categoría, así como productos de prestigio nacional e internacional. Su variedad de productos reflejaba el sentido de innovación con el cual respondía constantemente a los cambios en las exigencias de los consumidores. Operaba como compañía paraguas de actividades industriales y comerciales que abarcan ocho centros de producción en Venezuela (aparte de dos plantas de empaques flexibles) y tres plantas en Colombia, Panamá y Costa Rica. En Venezuela, el grupo poseía una red de distribución con más de 28.000 puntos de venta, casi 700 unidades de distribución, 62 depósitos y 35 compañías distribuidoras, con una capacidad total de producción que alcanzaba 1,7 millones de toneladas métricas anuales.

Helados La Valentina tenía diez líneas de producción para la elaboración de tinas, paletas, barquillas y familiares, y una producción de aproximadamente sesenta SKU entre los cuales se destacaban El Pingüino, Triple Play, Fiesta, Crema Valentina y Chupitoz. Para el año 2000 la compañía poseía más de 200 SKU en su cartera de productos y, por decisión de la gerencia, este número se redujo considerablemente con el pasar de los años. La idea era tener una cartera con menos productos más rentables.

Algunas partidas del flujo de caja libre se vuelven erráticas a medida que la inflación se transforma en un problema crónico

Los activos fijos de Helados La Valentina eran antiguos y poco adecuados para producir la nueva generación de helados que serían comercializados en todo el mundo en la siguiente década. Todos los años, los directores de producción, mercadeo y ventas asistían a Expo Casearia, en Cremona, Italia, la feria de productos lácteos más importantes de Europa, para conocer las últimas tendencias, tanto en equipos como en productos desarrollados por los líderes mundiales de la industria de la heladería. A partir de 2007, un comentario recurrente en estas reuniones era que, sin una fuerte inversión en equipos y licencias, la compañía tendría problemas para mantenerse competitiva a partir de 2012. Aunque no existía consenso sobre los pasos que debían darse, cualquiera fuera la estrategia de introducción de nuevos productos, se requerirían inversiones de por lo menos diez millones de dólares en tres años.

El reto de Marcano

Mientras caminaba de la oficina de Vera a la suya, lo que más le preocupaba era tener que sugerir un posible precio de venta. Como especialista en el área, entendía que los procesos de valoración de empresas en marcha eran complejos, y que solo disponía de cinco días para hacer una valoración que cumpliera los estándares del Grupo.

Marcano decidió llamar a su amigo Nicola Tabone, un conocido de la universidad. Hace más de diez años se mudó a Miami y en ese momento trabajaba en un pequeño banco de inversión muy activo en finanzas corporativas; específicamente, en el levantamiento de fondos vía deuda y valoración de empresas en marcha en Latinoamérica. Marcano le contó de su reto y Tabone, para tranquilizarlo, le ofreció enviarle un material que el banco utilizaba para entrenar a las personas que se iniciaban en el área de valoración.

Un par de horas después Marcano volvió a llamar a su amigo: «Me cuesta creer que alguien sea capaz de comprar o vender un negocio basado simplemente en información contable». Ante lo cual Tabone respondió: «Eres muy perfeccionista. Hay momentos en los que no hay ni el tiempo ni la información para usar técnicas de valoración complejas». Marcano le contestó: «Sí, la verdad es que estoy apurado y ni siquiera he tenido paz mental para pensar de dónde voy a sacar empresas de referencia con las cuales comparar a Helados La Valentina». Tabone no pudo contener una carcajada y le comentó que, en líneas generales, ese era el gran problema que enfrentaban los analistas al evaluar negocios a partir de información contable.

Para facilitar el trabajo de su amigo Tabone le envió un cuadro que el Banco elaboraba todos los meses, para facilitar el trabajo de las distintas unidades de negocios, con las relaciones precio/ganancia para 17 países seleccionados. Tabone le explicó que lo ideal sería tener información de un conjunto de empresas de oferta pública del sector industrial de interés, en este caso de alimentos; pero, cuando esa información no existe, se puede tomar la relación precio/ganancia del conjunto de empresas públicas del país como sustituto o buscar información para empresas públicas de otros países (por ejemplo, las bolsas de valores de Estados Unidos son una valiosa fuente de datos para estas referencias).

El primer día

Tabone tenía razón. El perfeccionismo de Marcano le impedía ir al comité con una simple valoración basada en información contable. Por ello

HELADOS LA VALENTINA: BALANCE GENERAL
(miles de bolívares fuertes)

	2006	2007	2008	2009	2010
Activo circulante					
Efectivo caja y bancos	2.047	3.173	7.128	9.989	2.371
Inversiones temporales	30.701	23.780	904	21.004	15.704
Inversiones negociables	0	8.517	0	0	0
Cuentas por cobrar / compañías relacionadas	1.346	2.321	911	2.219	4.125
Cuentas por cobrar comerciales	17.300	28.364	36.114	46.844	56.152
Inventarios, neto	19.688	33.539	64.177	75.269	99.004
Impuestos diferidos	1.754	3.756	2.831	3.898	11.259
Otros activos circulantes	3.760	1.359	3.349	2.540	14.371
Total activo circulante	76.600	104.811	115.416	161.766	202.990
Inversiones permanentes	48.157	50.633	63.019	63.052	144.902
Propiedad planta y equipo, neto	27.389	49.820	73.644	108.003	120.087
Impuestos diferidos	207	246	142	1.127	1.490
Cargos diferidos y otros activos, neto	5.571	5.823	8.739	17.231	40.236
Total activo	157.927	211.335	260.961	351.182	509.707
Pasivo y patrimonio					
Pasivo circulante					
Préstamos bancarios	0	0	0	7.500	78.000
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	398	8.188	23.155	9.879	14.001
Cuentas por pagar comerciales y otras	20.803	26.933	35.143	44.705	31.032
Dividendos por pagar	435	733	708	883	1.359
Gastos acumulados por pagar	18.616	26.648	33.845	49.492	68.476
Impuestos por pagar	5.940	7.900	4.420	9.583	0
Total pasivo circulante	46.195	70.404	97.271	122.045	192.870
Cuentas por pagar a compañías relacionadas a largo plazo	0	483	483	4.031	18.705
Acumulación para indemnizaciones laborales	991	1.607	0	0	0
Apartados para contingencias	428	512	206	3.316	3.757
Total pasivos	**47.615**	**73.008**	**97.961**	**129.393**	**215.333**
Patrimonio					
Capital social	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500
Reserva patrimonial	2.490	2.490	2.490	2.490	2.490
Resultado acumulado / traducción filial en el exterior	0	0	0	0	63.064
Utilidades no distribuidas	97.321	125.337	150.009	208.798	218.319
Total patrimonio	**110.311**	**138.327**	**162.999**	**221.788**	**294.374**
Total pasivo + patrimonio	**157.927**	**211.335**	**260.961**	**351.182**	**509.707**

HELADOS LA VALENTINA: ESTADO DE RESULTADOS
(miles de bolívares fuertes)

	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas netas	217.691	285.880	417.405	582.236	645.600
Costo de ventas	-91.552	-145.241	-232.602	-315.819	-384.095
Utilidad bruta	126.139	140.639	184.802	266.417	261.504
Gastos de operaciones	-84.430	-84.557	-122.594	-179.829	-238.444
Utilidad en operaciones	41.709	56.082	62.209	86.588	23.061
Beneficio integral de financiamiento					
Intereses financieros, neto	1.360	2.285	209	-5.317	-1.815
Fluctuación de cambio, neta	-44	-195	-110	21	-4.621
Saldo	1.315	2.090	99	-5.296	-6.436
Otros egresos, netos	-4.339	-9.773	-9.117	-1.239	-208
Utilidad antes de impuesto y participación patrimonial en inversión	38.685	48.400	53.191	80.053	16.416
Impuesto sobre la renta					
Corriente	-7.677	-14.400	-13.305	-17.576	0
Diferido	1.963	2.040	-1.029	2.053	7.724
Utilidad antes de participación patrimonial en inversión	32.971	36.040	38.857	64.530	24.141
Participación patrimonial en inversión	1.792	2.476	1.566	33	81
Utilidad neta	34.763	38.516	40.423	64.563	24.221
Utilidad neta por acción (bolívares)	0,0497	0,0550	0,0577	0,0922	0,0346
Acciones en circulación (millones)	700	700	700	700	700
Depreciación	3.928	4.688	7.922	12.265	15.391
Ebitda	45.637	60.770	70.131	98.853	38.452

decidió asumir el riesgo de usar dos técnicas simultáneamente: una rápida, empírica y directa (el método de múltiplos de PER) y otra basada en la proyección de flujos de caja libres. Vera puso a disposición de Marcano dos analistas.

En la primera reunión de trabajo Marcano dividió el trabajo en tres bloques. El analista Iker Guardiola se dedicaría a hacer los cálculos para obtener una tasa de descuento por el método de flujos de caja proyectados. La segunda analista, Claudina Visani, se encargaría de la construcción de los estados financieros proforma de la compañía. Marcano se encargaría de la valoración por el método de múltiplos de PER y supervisaría el avance de los dos analistas.

Como el mercado accionario venezolano era poco líquido PLV no tomaba en cuenta la información nacional, para fijar los costos de oportunidad en sus diferentes líneas de negocios. Usaba como referentes los indicadores de riesgo y retorno del mercado accionario estadounidense, que luego «tropicalizaba» para tomar en cuenta el riesgo país de Venezuela y la inflación nacional. Por ello, Marcano y Guardiola dedicaron una mañana a identificar compañías estadounidenses del sector de alimentos procesados que tuviesen helados dentro de sus líneas de productos. Encontraron un grupo de compañías con las que se sentían suficientemente cómodos y elaboraron un cuadro resumen de las variables necesarias para calcular el costo de oportunidad de HLV.

Para el cálculo de las tasas de descuento se usaba el nivel de apalancamiento del grupo (no los de las empresas individuales), que era 73 por ciento, medido como cociente de la deuda entre el valor de mercado del capital accionario. El grupo PLV se endeuda con la banca comercial nacional a la tasa de 24 por ciento y la tasa corporativa de impuesto sobre la renta utilizada en las valoraciones de negocios era 34 por ciento.

HELADOS LA VALENTINA: ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
(miles de bolívares fuertes)

	2006	2007	2008	2009	2010
Actividades de operación					
Utilidad neta	34.763	38.516	40.423	64.563	24.221
Depreciación	3.928	4.688	7.922	12.265	15.391
Amortización de cargos diferidos y otros activos	380	472	67	659	9
Impuesto sobre la renta	0	0	13.305	17.576	0
Impuesto diferido	-1.963	-2.040	1.029	-2.053	-7.724
Acumulación para indemnización laboral	718	825	0	0	0
Reverso de estimación para indemnización laboral	-825	0	-1.607	0	0
Provisión para obsolescencia de inventarios	333	566	2.505	824	4.134
Provisión para cuentas de dudosa recuperación	274	0	817	404	0
Provisión para obsolescencia de inventarios de repuestos y suministros	0	97	211	1	626
Participación en resultados de afiliadas	-1.792	-2.476	-1.566	-33	-81
Resultado en venta de propiedad, planta y equipo	-355	-145	-647	-358	-987
Resultado en desincorporación de obras en proceso	0	0	500	4.549	840
Pérdida en valor de mercado de inversiones negociables	0	5.267	0	0	0
Fluctuación en cambio no realizada, neta	44	-	-43	3	4.987
Provisión Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación	0	1.191	757	0	0
Provisión Ley Orgánica de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas	0	147	160	1.180	497
Disminución (o aumento) de:					
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	-326	461	1.410	-1.308	-1.907
Cuentas por cobrar comerciales y otras	-2.690	-11.063	-8.567	-11.134	-9.307
Inventarios	-6.329	-14.417	-33.143	-11.917	-27.868
Otros activos circulantes	-2.111	2.992	-1.990	809	-11.831
Cargos diferidos y otros activos	-1.507	-822	-3.193	-9.152	-23.640
Aumento (o disminución) de:					
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	34	6.354	14.967	-13.275	4.122
Cuentas por pagar comerciales y otras	10.506	6.130	8.253	9.560	-14.704
Dividendos por pagar	0	0	-25	0	0
Gastos acumulados por pagar	3.083	6.103	6.279	14.467	18.487
Impuestos por pagar	5.941	1.960	-16.786	-12.412	-9.584
Pagos de indemnizaciones laborales	-552	-209	-	-	-
Otros apartados	171	84	-306	3.110	441
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	41.725	44.680	30.731	68.328	-33.878
Actividades de inversión					
Compra de propiedades, planta y equipos	-10.330	-27.924	-33.235	-53.015	-32.086
Venta de propiedades y equipos	397	951	1.636	2.200	4.759
Aumento de la inversión, neto de retiro	-23.800	0	-10.820	0	0
Compra de inversiones negociables	0	-13.784	8.517	0	-18.705
Efectivo neto usado en las actividades de inversión	-33.733	-40.757	-33.902	-50.815	-46.033

Actividades de financiamiento					
Préstamos bancarios	0	0	0	7.500	70.500
Cuentas por pagar a accionistas y compañías relacionadas	-710	484	0	3.548	10.718
Pago de dividendos	-8.147	-10.202	-15.750	-5.599	-14.224
Efectivo neto usado en las actividades de financiamiento	-8.857	-9.718	-15.750	5.448	66.994
Disminución neta de efectivo y equivalentes de efectivo	-865	-5.795	-18.921	22.960	-12.917
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del año	33.614	32.749	26.954	8.033	30.994
Efectivo y equivalente de efectivo al final del año	32.749	26.954	8.033	30.994	18.077

Al tercer día

Marcano llegó a la oficina dispuesto a revisar la preparación de los estados financieros proyectados proforma. Quedó gratamente sorprendido al ver que Claudina tenía una primera versión del estado de resultados. Claudina se había basado en los reportes financieros históricos de HLV y las proyecciones de crecimiento económico esperado de la industria.

Claudina había sido lo más conservadora posible en la elaboración del caso base; es decir, HLV vendería la misma cantidad de litros de helado en los próximos cinco años, pues el consumo de helados por persona en Venezuela no había cambiado de manera relevante en la última década. En los meses siguientes a una gran devaluación, la demanda de helados se contraía hasta que los consumidores aceptaban los nuevos precios; por lo tanto, corrigió los precios usando como base la inflación anual esperada del próximo quinquenio, suministrada por la empresa consultora Ecoanalítica.

Marcano contribuyó a la discusión con información sobre las políticas de manejo de capital de trabajo del grupo: cobro y pago en treinta días y se mantienen inventarios equivalentes a noventa días de venta. El efectivo requerido para la operatividad es del orden 1,5 por ciento de las ventas. En un escenario de crecimiento de ventas menguado, como el que Claudina había previsto, era lógico pensar que PLV no tenía proyectado realizar inversiones importantes en activos fijos. Marcano le confirmó su intuición y agregó que solo se realizarían inversiones de actualización y mantenimiento para no perder la capacidad de producción.

Claudina se percató, mientras elaboraba el estado de resultados proforma, que sería desastroso para la compañía que las partidas de costos y gastos en moneda extranjera se actualizaran más rápidamente que los precios de venta, tal como había sucedido a comienzos de 2010, cuando la tasa de cambio oficial pasó de 2,15 a 4,30 bolívares por dólar. Las devaluaciones oficiales venían acompañadas por devaluaciones de similar magnitud en el mercado no regulado, en el cual se adquirían insumos y repuestos que no eran considerados prioritarios por Cadivi.

A mediados del día, luego de estar seguro de que Claudina tenía toda la información necesaria para terminar de proyectar los estados financieros, Marcano se sentó a revisar los avances de Guardiola en el cálculo de costo de oportunidad. Evaluaron cuáles cifras asignar a los parámetros del modelo de valoración de activos de capital (CAPM, por sus siglas en inglés) para calcular las tasas de descuento adecuadas. PLV utilizaba para sus valoraciones el método de Aswath Damodaran, según el cual debe sumarse una prima de riesgo país al modelo clásico para un país desarrollado.

Guardiola estaba preocupado porque los flujos de caja del caso base estaban en bolívares. Era necesario hacer ajustes a las tasas en dólares para reflejar la diferencia de inflación entre Venezuela y Estados Unidos, y estaba obteniendo tasas muy altas, lo que presagiaba una fuerte discusión en el Comité de Inversiones. Marcano intentó calmarlo: le recordó, un poco en broma, un poco en serio, que ellos no eran responsables de la inflación del país. Al final del tercer día, un primer borrador del modelo de valoración comenzaba a tomar forma.

El quinto día

En la mañana Carlo Vera citó a Marcano y su equipo. Quería ver los avances de la presentación que llevarían al Comité de Inversiones al día siguiente. Las proyecciones de flujo de caja, aunque conservadoras, habían pasado relativamente ilesas frente al ojo escrutador del vicepresidente de Finanzas de PLV. No podía decirse lo mismo del costo promedio ponderado de capital que, como temía Guardiola, fue objeto de una exhaustiva revisión.

Al final Vera reconoció que el trabajo estaba bien sustentado. Sin embargo, había algo que le resultaba extraño, pero no sabía exactamente qué era. Reconocía que valorar negocios en ambientes de alta inflación le causaba incomodidad: la conducta de clientes y proveedores cambia de la noche a la mañana, y algunas partidas del flujo de caja libre se vuelven erráticas a medida que la inflación se transforma en un problema crónico. Le incomodaba la considerable diferencia entre las cifras del valor patrimonial de HLV obtenidas con ambos métodos (flujos de caja descontados y múltiplos de PER). Pero no hizo comentario alguno, porque consideraba a Marcano suficientemente veterano para lidiar con cualquier pregunta incómoda o cuestionamiento que surgiese en el Comité de Inversión sobre este aspecto.

Si bien Carlo Vera no tenía una posición *a priori* sobre vender o no HLV sabía que, aunque los números favorecieran la venta de la compañía, habría que romper una enorme reticencia dentro de la alta gerencia de PLV. «No se extrañen de que, en lugar de aprobar la venta de HLV, nos terminen encargando la formulación de un plan de reestructuración de la empresa, por lo que deberíamos estar preparados para señalar los principales impulsores de valor del negocio de helados», señaló Vera al grupo.

Marcano terminó de tomar algunas notas de la reunión, para incorporar las observaciones de Vera a la última versión de la presentación. Sabía que debía preparar unas láminas adicionales, con algunos comentarios estratégicos que justificasen su recomendación. En unas doce horas estaría frente al Comité de Inversiones, y su suerte y la de HLV podrían cambiar para siempre.

¿Qué opinan los expertos?

HENRIQUE GHERSI Y EDUARDO PÉREZ
Profesores del IESA

El caso de Helados La Valentina (HLV) se enmarca en un entorno volátil e incierto en la Venezuela de finales de la primera década del siglo XXI. El dilema central es: ¿vender o no vender? La tarea de Luis Marcano, analista de Productos, consistió en desarrollar un ejercicio de valoración económica en un corto tiempo y con escasa información, para luego, sobre la base del valor obtenido, formular una recomendación «robusta» al Comité de Inversiones sobre la conveniencia o no de vender el «buque insignia» de la corporación. Para cumplir su cometido, Marcano debe seleccionar el método apropiado, y considerar tanto el escaso tiempo como el incierto entorno. El caso apunta a un gran cuestionamiento que tanto académicos como profesionales enfrentan en el ámbito de la valoración de empresas: ¿cómo valorar negocios en entornos inciertos y de elevada inflación?

La tarea de valorar empresas en entornos inflacionarios es ciertamente una labor compleja, no solo por la incertidumbre asociada al desempeño prospectivo propio del negocio (cuota de mercado, volumen de ventas, acceso a materias primas), sino también por lo incierto de las proyecciones macroeconómicas (inflación, crecimiento de la economía, tasa de cambio). El perfeccionismo de Marcano no es consistente con la instrucción de su jefe, quien le pide hacer una valoración rápida que arroje un primer valor «grueso» para el Comité.

A esto debe añadirse un elemento político-económico: la existencia de un férreo control de cambios que limita el acceso a divisas a HLV, una empresa con un gran componente de materia prima importada. Además, la discrecionalidad del gobierno en la asignación de las divisas preferenciales y la regulación de precios son factores que hacen vulnerable el desempeño futuro de la firma.

Se plantean dos métodos de valoración. Uno rápido y más directo es la valoración por múltiplos de empresas comparables; en este caso, PER (siglas de *price to earnings*) que consiste en determinar la relación del precio sobre las ganancias por acción para un conjunto de empresas comparables del sector en países desarrollados. Para utilizar el múltiplo en Venezuela es necesario «tropicalizarlo»: aplicarle un descuento que considere el riesgo país. Típicamente, este descuento toma en cuenta la diferencia entre el rendimiento al vencimiento de los bonos venezolanos emitidos en dólares a diez años y los bonos del gobierno estadounidense al mismo tenor. Otros múltiplos ampliamente utilizados son valor sobre ventas, valor sobre Ebitda y precio sobre valor en libros, entre otros. Por lo general, los múltiplos relacionan la cotización de las acciones de la empresa o la capitalización de mercado con alguna otra variable financiera de la compañía. A pesar de que el método ofrece respuestas rápidas, no siempre es fácil encontrar empresas comparables del sector con estructuras y modelos de negocios iguales a los de la empresa objetivo.

El segundo método, más laborioso, es la valoración por flujos de caja descontados. En entornos inflacionarios este método se dificulta, en gran medida, si la valoración se realiza en la moneda nacional, debido principalmente a la acelerada pérdida de su valor. Los resultados se distorsionan al hacer proyecciones anuales y el comportamiento de algunas partidas del flujo de caja libre se vuelven erráticas, al calcular variaciones entre un año y otro debido a la variación en el valor de la moneda. La experiencia indica que para minimizar estas distorsiones se deben realizar proyecciones con bases de tiempo más pequeñas; se puede optar por proyecciones mensuales o incluso semanales, en contextos hiperinflacionarios como el que vive Venezuela hoy. Otra opción es transformar los estados financieros en moneda dura (dólares) y descontar los flujos de caja libre a una tasa de descuento dolarizada. Si bien este método es más aceptado en el ámbito académico, en entornos inciertos las proyecciones de largo plazo pueden resultar poco precisas y las proyecciones de un analista pueden ser muy diferentes de las de otro, y ambas totalmente válidas. Un análisis de sensibilidad puede ayudar a incorporar incertidumbre en el panorama.

El caso provee todas las herramientas para desarrollar los distintos métodos de valoración. Queda, por supuesto, a juicio del analista afinar y calibrar las premisas y, en última instancia, tomar decisiones sobre cómo formular una recomendación en función de los valores que obtendrá por distintas vías. El caso también refleja los sentimientos y emociones típicas de la condición humana: el pánico de Marcano y hasta el posible conflicto ético que enfrenta, dado que la recomendación le puede costar su puesto de trabajo. El caso resalta el pánico inicial del analista que recurre al amigo en busca de consejos, para luego entender que valorar empresas en mercados emergentes es un ejercicio artesanal, con un elemento de «arte» y otro de «ciencia».

CARLOS NAVARRO
Profesor del IESA

DANIEL CADENAS
Profesor de la Universidad Central de Venezuela

El caso Helados La Valentina (HLV) ilustra las complejidades y retos asociados con la valoración de una empresa venezolana en el entorno inflacionario del año 2010 que ha degenerado en uno hiperinflacionario desde finales de 2016. Desde una perspectiva práctica, la valoración de HLV por flujos de caja descontados atenta contra la simplicidad necesaria para arribar a un «número grueso o hasta burdo» del valor del negocio, aunque el caso expone los elementos necesarios para emplear ese método, así como sus dificultades e inconsistencias metodológicas. El «perfeccionismo» de Luis Marcano refleja uno de los sesgos de la condición humana: suponer que mientras más complejo sea el método que se utilice más exacta o verdadera será la solución que se encuentre. Tal sesgo entra en conflicto con otro rasgo humano: recurrir a reglas de decisión sencillas para enfrentar situaciones caracterizadas por incertidumbre.

La tarea no reviste mayor complejidad, si el propósito es encontrar un «número grueso o hasta burdo». El método de valoración hedónica permite valorar un negocio con los principales atributos que los accionistas y gerentes consideran generadores de valor, tales como canales de distribución, capacidad de la gerencia o valor de la marca (cuya estimación puede agregar complejidad). Estos elementos se consideran y ponderan para arrojar un valor. Por ejemplo, un valor referencial podría tomar en cuenta el valor de los activos fijos de HLV, sus inventarios

y alguna otra variable de fácil medición que justifique una estrategia de negociación en la que «por menos de este valor no montas un negocio similar». En entornos de alta inflación, muchas veces el valor de los activos en funcionamiento es superior al valor obtenido por el descuento de los flujos de caja libres generados por la compañía.

La estrategia de Marcano —utilizar varios métodos para hacerse una idea del valor del negocio— es metodológicamente apropiada. La valoración por múltiplos es ampliamente utilizada por su fácil aplicación y por tomar en cuenta información de mercado para calcular el valor de un negocio. Sin embargo, este método adolece de inconsistencias que se magnifican en el caso venezolano: 1) la inexistencia de comparables válidos podría invalidar el ejercicio (muchas veces se compara la empresa venezolana con empresas de mucha mayor envergadura y diversificación de productos y geográfica), 2) las empresas comparables pueden tener perfiles de generación de caja muy distintos a los de la empresa en estudio y 3) las estructuras de capital pueden ser muy disímiles. El hecho de que en el ejercicio realizado se haya obtenido una brecha importante entre los valores obtenidos por este método y el descuento de flujos de caja puede reflejar alguno de los puntos mencionados o que no se haya descontado el múltiplo para adecuarlo a la realidad venezolana. Los múltiplos asociados al mercado venezolano pueden ser menores que los encontrados en otras latitudes; hay inversionistas que como «regla de dedo» no están dispuestos a pagar más de tres veces el Ebitda de una compañía venezolana. Nuevamente, reglas de decisión sencillas parecen primar en escenarios inciertos. Las valoraciones por reglas de dedo pueden pensarse como valoraciones hedónicas ultrasimplificadas a un generador de valor (Ebitda en este caso).

La valoración por flujos de caja descontados presenta dificultades importantes que se originan en la incertidumbre asociada al desempeño de variables macroeconómicas clave. En primer lugar, la compañía es sensible al comportamiento del tipo de cambio (oficial y paralelo) y para el año 2010, cuando se toman medidas para inhabilitar las casas de bolsas y sociedades de corretaje que permitían adquirir dólares a una tasa de mercado obtenida mediante un mecanismo de «permuta», aumenta la incertidumbre asociada al comportamiento de esta variable. ¿Cómo obtener divisas en un mercado considerado ilegal? ¿Cómo será el mecanismo de fijación de precios en un mercado ahora «negro»? ¿Cómo serán las asignaciones de divisas en el mercado oficial? ¿Seguirá teniendo acceso la compañía a ese mercado? Estas preguntas han debido preocupar aún más a Claudina Visani, que se había percatado del impacto del tipo de cambio en la demanda de sus productos. No hay manera de incorporar estas interrogantes al análisis sin la utilización de modelos de simulación que permitan dar cuenta de ellas. Aun si se supone que pueda implementarse, un ejercicio de simulación (por ejemplo, generar números aleatorios) no solventa el problema de la incertidumbre y, lejos de ello, seguramente producirá una variedad de valores alrededor de la media.

Otro aspecto importante es la necesidad de invertir diez millones de dólares en los próximos tres años para mantener la competitividad de la compañía. La incertidumbre con respecto a la política cambiaria implica que esa inversión debería ser sometida a un análisis similar al utilizado para valorar la compañía, con el propósito de determinar si esa inversión agregará o no valor al negocio. En un escenario como el planteado, otras herramientas analíticas, como las opciones reales, permitirían arrojar luces sobre la pertinencia y el valor de las inversiones, pero agregarían un elemento adicional de complejidad al análisis. No obstante, el supuesto de un entorno competitivo innovador en una economía hiperinflacionaria es poco creíble. En economías con elevada inflación crónica (dos a tres dígitos de tasa anual) e hiperinflacionarias, la administración financiera relevante tiene que ver con las decisiones de corto plazo. La gerencia financiera de largo plazo es poco relevante para la supervivencia de la firma en entornos tan extremos como los de hiperinflación. La bibliografía y los datos referentes al manejo de empresas en una economía sometida a hiperinflación son claras: las estrategias de supervivencia recurren al manejo óptimo del capital de trabajo neto y del ciclo de conversión del efectivo. La estructura del capital y las decisiones relativas a la inversión en bienes de capital quedan postergadas a la espera de mejores tiempos.

La inflación es un elemento clave de la valoración, pues afecta el cálculo de los flujos de caja y la tasa de descuento. Iker Guardiola se muestra asombrado ante el alto valor obtenido; y no es de extrañar, si la tasa de descuento refleja el costo de oportunidad de la inversión, y esta se realiza en un ambiente inflacionario, deberá ser alta e impactar negativamente el valor presente de los flujos proyectados. Aunque incorporar el riesgo país al modelo CAPM es metodológicamente incorrecto, tal práctica es usual: realizar análisis de sensibilidad a la tasa de descuento es un paso necesario para darle mayor robustez y poder informativo a la valoración. Por lo general, los métodos complejos tradicionales, como el descuento de flujos de caja, aplicados a firmas en economías emergentes, en fases contractivas del ciclo económico y, más aún, sometidas a hiperinflación (entorno venezolano), producen resultados que desaconsejan la inversión, debido a las enormes tasas de descuento que se deben aplicar, cuando la realidad es que se cierran negocios de compraventa de empresas en esas condiciones. A modo de ejemplo, en Zimbabue, según información publicada por la Comisión de Competencia y Aranceles, durante el primer semestre de 2017 el organismo estatutario aprobó al menos diez fusiones y adquisiciones. Sin duda esa era una economía con elevado riesgo y, consecuentemente, elevadas tasas de descuento.

Valorar empresas en mercados emergentes es un ejercicio artesanal, con un elemento de «arte» y otro de «ciencia»

«Lo perfecto es enemigo de lo bueno». Si se busca información que ayude a reducir la incertidumbre con respecto a algún problema determinado, la valoración por descuento de flujos de caja puede ser una fuente inadecuada; dada la incertidumbre asociada a las variables determinantes del modelo, los valores obtenidos pueden ser poco informativos y, por lo tanto, el esfuerzo dedicado a su utilización puede ser de poca utilidad. Esto no quiere decir que la estimación de flujos de caja sea un ejercicio inútil; de hecho, deben ser calculados si se desea conocer la capacidad de endeudamiento sostenible de la compañía (endeudarse a tasas negativas es un excelente negocio financiero) o identificar generadores de valor que puedan ser explotados con la estrategia adecuada. Pero para valorar un negocio y, más aún, para obtener «un número grueso o hasta burdo», existen métodos más sencillos.

Los números rojos del hambre en Venezuela

LISSETTE CARDONA ■ Periodista

Recurren a la basura, comen yuca amarga, compran a precios excesivos o hacen largas colas para obtener algún alimento. Cada vez es más difícil para los venezolanos hacerse del sustento. Las secuelas de la escasez, empiezan a vislumbrarse: 53 por ciento de los niños tienen algún grado de desnutrición y se registran muertes que no son informadas por los órganos oficiales.

CUANDO ORANGELIS FIGUERA fue entregada por su madre a los médicos del Hospital Raúl Leoni de Guaiparo en San Félix, estado Bolívar, estaba débil. Su piel presentaba manchas con descamaciones. Las lesiones cutáneas eran el aviso de que la niña, de siete meses de nacida, tenía deficiencia de vitaminas por estar desnutrida. Luego, una vez reanimada, se determinó que no había recibido vacuna alguna. Hospitalizada durante más de una semana, su alimentación se hizo cuesta arriba. La madre no disponía de 4.000 bolívares para comprar una fórmula infantil. Orangelis murió el 2 de febrero.

Orangelis es parte de una estadística que apenas empieza a conocerse. La Fundación Cáritas Venezuela, auspiciada por la Iglesia católica, inició en octubre de 2016 la evaluación nutricional de un grupo de niños, con el propósito de paliar el hambre evidente y el hambre oculta tras la escasez, los altos precios y los problemas de acceso a los alimentos. El estudio titulado «Línea Basal del Monitoreo Centinela de la Situación Nutricional en Niñas y Niños Menores de 5 años» (Cáritas, 2017) fue llevado a cabo en cuatro estados y continuará próximamente en otras regiones.

La bebita de siete meses muerta en Bolívar no forma parte de los 818 niños estudiados en Vargas, Zulia, Miranda y Distrito Capital que tienen algún signo de desnutrición, según las mediciones de Cáritas Venezuela. En Bolívar, la estadística crece. Los medios de comunicación llevan la cuenta: cinco muertes de niños por desnutrición entre julio de 2016 y enero de 2017. Ninguna ONG ha llegado aún a evaluar los indicadores de la población bolivarense. Sin embargo, todos tienen un factor en común: no tienen comida.

Janet Márquez, directora general de Cáritas Venezuela, reveló que los números arrojados por la evaluación realizada entre octubre y diciembre de 2016 en los estados centrales del país indican que 53 por ciento de los niños están en riesgo de desnutrición o están desnutridos, 25 por ciento tienen riesgo de desnutrición grave, 18 por ciento presentan desnutrición leve y 10 por ciento están en riesgo de entrar a la fase aguda. «Hay niños que tienen la probabilidad de morir si no se les atiende oportunamente», alertó Márquez. Destacó que 17 por ciento de los niños estudiados son bebés entre 0 y 6 meses de edad: «Eso quiere decir que vienen de madres desnutridas».

El trabajo de Cáritas Venezuela consiste en evaluar mes a mes parámetros tales como talla, peso, presencia de anemia, necesidad de alimentación y estrategia de supervivencia del hogar ante la crisis alimentaria. Con esa estadística, obtenida mediante la aplicación del sistema Saman (Sistema de Monitoreo, Alerta y Atención en Nutrición y Salud), desarrolla planes de apoyo familiar para combatir el hambre. Hay 25 centros centinelas en 18 parroquias de cuatro estados.

La página 17 del estudio expone el diagnóstico, *grosso modo*, de lo encontrado en las regiones por los especialistas:

> El análisis por estado indica que el estado con la mayor prevalencia de desnutrición aguda global (el mayor número de niños desnutridos) es Vargas (12.9 por ciento de desnutrición aguda); sin embargo, la forma más grave de desnutrición se presenta en mayor prevalencia en Zulia y en el Distrito Capital. El estado con menores prevalencias de desnutrición aguda global es el Distrito Capital, pero es uno de los estados en los que la prevalencia de las formas más graves es más alta (3.6 por ciento).

Agrega que el grupo más afectado es el de los niños menores de dos años de edad. Llama la atención que la prevalencia de bajo peso en niños menores de cinco años en los cuatro estados fue once por ciento, por debajo de la prevalencia de sobrepeso y obesidad que se ubicó en 15,8 por ciento.

Los números muestran que, pese a que hay niños gordos o con mayor talla de la esperable para su edad, están malnutridos. Como se indica en la página 26 del documento:

> En poblaciones con elevadas cifras de desnutrición aguda esta situación puede ser el reflejo de una malnutrición subyacente, no expresada en términos de delgadez, pero con sobrepesos que coexisten con déficits de micronutrientes, como la anemia. Esta situación permite decir que en el grupo monitoreado se sigue dando el proceso epidemiológico de la «doble carga» de malnutrición (por déficit y por exceso) que venía ocurriendo en el país y en América Latina.

El Observatorio Venezolano de la Salud (OVS) alertó a comienzos de 2017 que la crisis alimentaria empeora la doble carga de la malnutrición, catalogada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un problema de salud pública. Maritza Landaeta-Jiménez, especialista en Planificación Alimentaria Nutricional y miembro del OVS y la Fundación Bengoa, señaló que el fenómeno empieza a notarse entre los venezolanos adultos: han perdido peso rápidamente, porque han dejado de ingerir los nutrientes básicos.

Crisis, pero no emergencia

Susana Raffalli, nutricionista y experta en seguridad alimentaria en situaciones de emergencia y desastres, líder del grupo de estudio de Cáritas Venezuela, insistió en mayo de 2016, durante el Simposio de Alimentación de la Fundación Bengoa, en la necesidad de analizar los elementos venezolanos antes de declarar la crisis alimentaria y humanitaria

en el país, para así facilitar la obtención de recursos para solventarla.

Según la especialista, en algunas regiones se encuentran situaciones específicas de emergencia, pero en otras solo puede hablarse de crisis. Por lo tanto, la tentación de generalizar sobre el problema del hambre pudiese llevar a la promulgación errónea de decretos de estados de excepción, basados en cuadros de urgencia, que darían vía libre a la desviación de recursos en desmedro de catástrofes nacionales comprobadas, como por ejemplo un hecho similar a la tragedia de Vargas.

Raffalli explicó que para determinar si hay o no emergencia existe una serie de criterios que permiten evaluar la gravedad de la situación: el estado nutricional o emaciación, la mortalidad bruta, el consumo de alimentos, las estrategias de supervivencia, los medios de vida, las causas, la disponibilidad, el acceso y los factores agravantes. Precisó que, para efectuar una declaratoria de emergencia, es necesario que la desnutrición aguda esté entre quince y treinta por ciento. La mortalidad se cuenta en días. En el caso de la «hambruna», la calificación se refiere a una privación casi total de alimentos, no solo de su consumo sino también de su disponibilidad. En algunas emergencias hay desabastecimiento o escasez en algunos lugares.

Los datos de Venezuela están muy dispersos. Por ello, el diagnóstico de la situación del país es una combinación de factores correspondientes a la inseguridad alimentaria —estado de alarma o carencia acentuada— y la crisis. «Estamos en una situación de crisis alimentaria grave. Hemos transitado en varios casos la alarma, y quizás en algunas zonas del país podemos decretar la emergencia», aclaró Raffalli durante su intervención en el Simposio de Alimentación promovido por la Fundación Bengoa.

La nutricionista recomienda la creación de varios centros de seguimiento de la situación alimentaria y nutricional, para conocer a fondo el problema. Sin embargo, y según los datos y denuncias, los pronósticos del año 2017 no son alentadores: la desnutrición aguda afectaría a unos 380.000 niños.

Veneno y basura

El Centro de Documentación y Análisis Social de la Federación Venezolana de Maestros (www.cendasfvm.org) informó que en enero de 2017 escasearon 18 de los 58 alimentos esenciales. Cuesta conseguir, o están completamente agotados, alimentos como leche en polvo, carne de res, margarina, azúcar, aceite de maíz, queso blanco duro Santa Bárbara, queso amarillo, arvejas, lentejas, caraotas, arroz, harina de trigo, avena, pan, pastas alimenticias a precio regulado, harina de maíz, café y mayonesa. Adicionalmente, la canasta alimentaria del mes se ubicó en 544.990,78 bolívares, 482 por ciento más cara que en el año 2016.

La escasez y los altos precios de los alimentos han alentado a los venezolanos a buscar paliativos para saciar el hambre. Uno de ellos es el consumo de yuca. Pero hay una variante del tubérculo poco conocida hasta ahora: la yuca amarga, que tiene altas concentraciones de cianuro y acetona, por lo que no es apta para el consumo humano. Algunas personas la han comido, conscientes del potencial daño; otras, en cambio, la compran desprevenidamente, porque desde hace poco tiempo suele ofrecerse en los mercados a muy bajo precio. En varios casos las consecuencias han sido fatales.

El 25 de enero el diario zuliano *Panorama* informó de la muerte de doce personas en un período de siete meses por el consumo de yuca amarga. En el desarrollo de la noticia narra que la última víctima, fallecida el 21 de enero, ingirió el tubérculo y se intoxicó. En la última semana de enero periodistas del diario *The New York Times* visitaron en Monagas la casa de un joven de 16 años que comió yuca amarga: también falleció.

La necesidad de saciar el hambre también ha llevado a muchos venezolanos a hurgar en la basura. En Miranda, por ejemplo, según los datos ofrecidos por el gobernador Henrique Capriles Radonski en su programa radial, 17,2 por ciento de las personas busca en la basura para conseguir alimentos. El trabajo de la Fundación Cáritas Venezuela también arrojó resultados relacionados con la ingesta de desechos: ocho por ciento de los encuestados admitió que recurre a las sobras de restaurantes y contenedores de basura para alimentarse.

Recientemente la Asamblea Nacional reveló datos de sus propias investigaciones sobre las limitaciones para obtener alimentos en el país: ocho de cada diez consultados afirmaron que en enero les resultó más difícil adquirir los alimentos. Otra estadística indica que de cada cien niños 18 tienen problemas de desarrollo debido a la malnutrición. Los parlamentarios acordaron la creación de un Consejo de Emergencia Agroalimentaria, que ayude a ejecutar un plan de emergencia para solucionar el desabastecimiento y la inflación en el país.

Aquí no se come carne…

En los últimos cuatro años, el consumo de carne en Venezuela descendió al nivel de 1980, con el agravante de que en la actualidad Venezuela tiene el doble de habitantes. De acuerdo con los datos ofrecidos en enero de 2017 por la Federación Nacional de Ganaderos de Venezuela (Fedenaga), entre 2012 y 2016 se pasó de consumir 23 kilogramos de carne anuales por persona a solo siete. La disminución fue

> «Venezuela está siendo saqueada por grupos irregulares que se llevan la carne que debieran consumir los venezolanos»

de 218 por ciento en menos de un lustro. Las cifras también señalan que en el país únicamente se produce 48 por ciento de la carne requerida para satisfacer la demanda.

Los datos del gremio [http://fedenaga.org/] indican que en el país se consumieron 9,2 millones de reses, pese a que la recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) es un consumo anual mínimo de treinta millones de reses. Para Carlos Odoardo Albornoz, presidente de Fedenaga, las fallas se explican por lo problemático que se ha vuelto producir.

En Táchira, por ejemplo, los ganaderos no disponen de la gasolina necesaria para movilizar la maquinaria ni de los repuestos originales para arreglar los equipos dañados. Desde hace casi dos años existe una restricción para la venta de combustible en este estado fronterizo. Además, los problemas de inseguridad en el campo están a la orden del día. De acuerdo con el reporte ofrecido por el Directorio Ampliado de Fedenaga en San Cristóbal, donde tuvieron lugar las actividades de la Feria de Asogata en el marco de la Feria Internacional de San Sebastián 2017, los grupos paramilitares y parapoliciales, como el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), continúan el secuestro y la extorsión de ganaderos en las zonas fronterizas con Colombia.

Los venezolanos adultos han perdido peso rápidamente, porque han dejado de ingerir los nutrientes básicos

«Venezuela está siendo saqueada por grupos irregulares que se llevan la carne que debieran consumir los venezolanos», puntualizó Albornoz, quien agregó que anualmente Venezuela pierde unas 150.000 reses. Los reportes muestran que durante el año pasado los grupos irregulares robaron unas 156.000 reses; de ellas, la mayoría fueron hembras. Esta tendencia repercute directamente en la producción de leche, que ya va por 120 millones de litros al año. El número contrasta con los 145 millones de litros de leche que reportó la Gran Misión Abastecimiento Soberano en 2016. Además, las cantidades referidas en ambos reportes no reflejan la recomendación de la OMS sobre el consumo de leche por persona: unos 120 litros anuales.

La Confederación Nacional de Agricultores y Ganaderos (Confagan) aún guarda esperanzas de recuperación del mercado para 2017 y apuesta al Plan Nacional de Fomento Ganadero. Sus afiliados aspiran a llevar la producción a diez millones de litros de leche diarios, equivalentes a 17 litros de leche cada día por vaca y por cada doce hectáreas de terreno. Según Confagan estarían disponibles 100.000 hectáreas de terreno en varios estados del país para lograr la meta.

Pero el optimismo no es unánime. Los ganaderos siguen quejándose por la falta de trabajo conjunto entre los gremios y el gobierno nacional. A pesar de sus constantes peticiones de apoyo oficial para el aumento de la producción, el gobierno insiste en la política de importaciones en los rubros que se cosechan en el país.

Manuel Cipriano Heredia, presidente de Fedenaga en Barinas, denunció la compra de leche en polvo con sobreprecio. El diario *El Nacional* alertó sobre rumores de que el gobierno venezolano pagó a Brasil 5.590 dólares por tonelada, en lugar de 2.800 dólares por tonelada, precio promedio actual de mercado. Aseguró que, en el mejor de los casos, en el país solo se consumen cincuenta litros de leche por persona al año.

Los reportes del sector agrícola tampoco son alentadores. La producción de maíz, azúcar y otros rubros ha mermado en detrimento de la dieta de los venezolanos. Durante 2016 no se sembraron los rubros necesarios para cubrir las necesidades de alimentación del país. «Plantar una hectárea de pimentón hoy cuesta veintiún veces más de lo que invirtieron los productores en 2015», aseguró el director de hortalizas de Fedeagro, Enmanuel Escalona.

Escalona, también presidente de la Fundación para la Promoción del Desarrollo de Los Andes (Fundaproandes), explicó que los cálculos de producción para 2016 eran originalmente de 173.000 toneladas de pimentón. Sin embargo, debido al alza de costos en 2017, los cálculos son de 83.000 toneladas menos, lo que equivale a unas 90.000 toneladas.

Las estadísticas de producción presentadas en el boletín *Vida Agro*, correspondientes a enero de 2017, ofrecen la siguiente perspectiva de la crisis alimentaria:

> La situación es verdaderamente dramática porque la proyección que manejamos para este año es que no lleguemos a las 30.000 toneladas de papa. El consumo per cápita caerá de 1,3 kilos a un kilo este 2017. En 2016 se produjeron 55.000 toneladas. Este rubro casi no se ve en el oriente y sur del país; y en Caracas puede llegar a costar un kilo hasta 5.000 bolívares (*Boletín «IPAF en línea»*, 2016-2017: 16).

El presidente de Fedenaga, y también expresidente de Fedeagro, Carlos Albornoz, recordó que Venezuela vivía de la producción de café: «Actualmente, se produce la sexta parte de lo que se cosechaba hace 56 años».

Aquiles Hopkins, vicepresidente de Fedeagro, informó que las semillas y los productos agroindustriales disponibles en el país apenas cubren entre treinta y cuarenta por ciento de las necesidades nacionales. «En el país hay una demanda de maíz blanco cercana a 1,4 millones de toneladas; la de maíz amarillo es de 2,6 millones de toneladas. La producción que vamos a tener será, cuando mucho, de 1,4 millones de toneladas entre los dos», expuso el pasado 27 de enero en entrevista de Unión Radio.

Con respecto al azúcar se conoció, por un reporte de la Federación de Asociaciones de Cañicultores de Venezuela para Fedeagro, que en la última zafra se obtuvieron 246.079 toneladas. El país requiere una producción de 1,2 millones de toneladas.

Déficit de yodo

Hay un brote de bocio en Guanare. Son muchos casos —más de los esperados— de personas con una protuberancia anormal en su cuello, a la altura de la glándula tiroides. No hay estudios ni alertas oficiales de un estallido repentino de la enfermedad. No obstante, al escuchar sobre los casos, muchos médicos recuerdan que la sal debe contener yodo para prevenir el bocio. El brote repentino despierta en los expertos en epidemiología dos reflexiones: la sal no tiene el yodo necesario o las personas no están usándola porque no tienen comida.

En noviembre de 2016 el incremento del volumen del cuello en varios niños del caserío San Isidro de Guanare, estado Portuguesa, encendió las alarmas. Unas 200 personas, la mayoría con edades entre 5 y 17 años, fueron examinadas por médicos del ambulatorio más cercano, adonde habían acudido con los síntomas (*Efecto Cocuyo*, 2016).

La Red Defendamos la Epidemiología Nacional, de la Sociedad Venezolana de Salud Pública, publicó el 31 de enero de 2017 un reporte de extenso título: «¿Bocio Epidémico por exceso de iodo? o ¿Reemergencia de Bocio endémico en Venezuela? Un ejercicio de diagnóstico diferencial clínico-epidemiológico» (Oletta, 2017). El documento, divulgado por varios medios nacionales de comunicación, pone de relieve que el problema está mucho más diseminado de lo que se teme. También denuncia que no existen documentos o pronunciamientos oficiales que permitan determinar el alcance del brote. El texto señala:

> … el 19 de diciembre de 2016, con datos aportados por el exgobernador del estado, Iván Colmenares, se supo que el número de casos identificados, especialmente entre niños, se acercaba a un millar y que el problema, identificado originalmente en los caseríos, Río Anus y San Isidro, del municipio Guanare, poblaciones ubicadas entre Biscucuy y la capital del estado, Guanare, se había identificado además en esta ciudad, en la zona de Las Ameriquitas y en el cercano asentamiento Gato Negro. Al parecer, también se identificaron casos en Villa Rosa, del municipio Sucre del mismo estado. Los primeros casos se ubican en dos municipios altos, especialmente en zonas rurales y posteriormente en áreas periurbanas de la ciudad de Guanare.

La red epidemiológica detalla en su informe que la mayoría de los pacientes muestran una tendencia común en su patrón de alimentación: «Lo que reciben en la escuela a través de los programas de alimentación (la Corporación Nacional de Alimentación Escolar, anteriormente conocido como PAE) y de granos provenientes de sus sembradíos, especialmente de las zonas altas del estado».

José Félix Oletta, director de la Red, expuso que los estudios realizados por la Universidad del Zulia, el Departamento de Estudios de los Alimentos y el Ministerio de Salud en 2008 mostraron que el nivel de yodo en la sal para consumo humano había descendido. El análisis implicó la evaluación de 210 empaques de sal de tres procesadoras nacionales. De cada marca comercial se analizaron setenta paquetes. Solo una de las plantas cumplía los estándares fijados en las normas de calidad Covenin, mientras que en las otras muestras se hallaron diferentes grados de concentración en los empaques.

Oletta advirtió que no hay estudios de los últimos diez años que ayuden a determinar si el proceso de producción de sal yodada en el país continúa cumpliendo los estándares. El caso de Portuguesa podría revelar, entonces, una consecuencia de los problemas de alimentación que hoy aquejan a los venezolanos. Para Oletta esta situación sería muy grave:

> Muy probablemente coinciden múltiples factores para producir este fenómeno. A la carencia crónica de yodo en la dieta, causa principal del bocio endémico, se le suman otras causas: la desnutrición y la deficiencia de otros micronutrientes y agentes bociógenos naturales en los alimentos y en el agua de consumo humano. Si finalmente se demuestra que la carencia de yodo es el principal factor significaría un retroceso de 19 años en las políticas de salud pública, que permitieron eliminar este problema a partir de 1998, con la adición obligatoria de yodo a la sal para consumo humano y animal. En resumen, un nuevo retroceso o transición epidemiológica negativa en la salud del país por abandono y falta de continuidad del programa nacional de yodación de la sal.

Oletta recordó que la adición de yodo a la sal fue calificado de logro para la salud pública nacional: una política pública que obtuvo el reconocimiento de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la OMS, la Unicef y el Consejo Internacional para el Control de los Trastornos por Deficiencia de Yodo.

En el actual contexto de penuria y escasez es conveniente que las autoridades sanitarias del país estén al tanto de que la Asociación Estadounidense de la Tiroides (ATA, en inglés) ha determinado que la deficiencia de yodo impide la fabricación de hormona tiroidea. El cuerpo no produce yodo, un mineral esencial para la subsistencia. Su ausencia puede causar bocio, hipotiroidismo y retardo mental en niños nacidos de madres con deficiencia de yodo durante el embarazo. La ATA recuerda que la sal no es la única fuente del mineral. El ser humano puede adquirir el yodo al incluir en su dieta alimentos tales como pan, queso, leche de vaca, huevo, yogur, sal de mesa, pescados de agua salada, mariscos, leche y salsa de soya. Pero esos alimentos, especialmente los cinco primeros, son escasos o sus costos exceden el ingreso promedio de cualquier venezolano.

REFERENCIAS

- Boletín «IPAF en línea» (2016-2017): «"Plantar una hectárea de pimentón hoy cuesta 21 veces más que en 2015": director de Hortalizas de Fedeagro». Año 8. No. 165. Segunda quincena de diciembre 2016-enero 2017. http://www.fedeagro.org/fotos/file/IpafenLineaIIDic16Ene17.pdf
- Cáritas (2017): «Línea Basal del Monitoreo Centinela de la Situación Nutricional en Niñas y Niños Menores de 5 años». https://transparencia.org.ve/project/linea-basal-del-monitoreo-centinela-de-la-situacion-nutricional-en-ninos-y-ninas-menores-de-5-anos/
- Efecto Cocuyo (2016): «En Portuguesa ya se registran más de 800 casos de bocio». 19 de diciembre. http://efectococuyo.com/principales/en-portuguesa-ya-se-registran-mas-de-800-casos-de-bocio
- Oletta, J. F. (2017): «¿Bocio Epidémico por exceso de iodo? o ¿Re emergencia de Bocio endémico en Venezuela? Un ejercicio de diagnóstico diferencial clínico-epidemiológico». Sociedad Venezolana de Salud Pública. Red Defendamos la Epidemiología Nacional. 31 de enero. https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=1088547731271573&id=289541297838891

> Los **pronósticos** del año 2017 no son alentadores: la **desnutrición** aguda afectaría a unos 380.000 niños

Motores que resisten los baches de la economía

JAVIER CHOURIO ■ Periodista

Los fabricantes de motocicletas ven con buenos ojos la normativa que legaliza la importación de componentes con divisas propias y autoriza la venta en dólares de productos en el mercado venezolano. El interés del sector es mantener la producción de modelos de gama baja.

DESDE HACE MUCHO TIEMPO no rugen los motores en las fábricas de motocicletas del país. La intensidad de años anteriores desaparece a un ritmo preocupante. La época dorada de la industria, en la que cinco empresas ensambladoras vendían un promedio anual de 350.000 unidades, parece haber llegado a su fin dada la escasez de insumos y divisas, pero también por los efectos distorsionadores de la política automotriz impulsada por el Estado venezolano.

En la actualidad nueve factorías, propiedad de empresarios venezolanos, perseveran en el empeño de atender el mercado local, impactado de gravedad por los vaivenes de la economía y la pronunciada caída del poder de compra del bolívar. La Asociación de Industriales, Fabricantes y Ensambladores de Motociclos (Aifem) agrupa a diez empresas: Soloson Import (Suzuki), Repuestolandia, Moto Delicias, Corporación Kuri Sam, De Caro Motos, KMV (Kawasaki), Auto Partes Lara, Industrias Salam, Distribuidora Venemotos (Yamaha) y Skygo (expropiada). De ellas, siete paralizaron la producción, aunque mantienen sus nóminas con la esperanza del retorno de los buenos tiempos.

«Desde 2015 nuestro sector está en crisis», afirma Xiomara Hoyos, presidenta ejecutiva de la Aifem. «Nuestra industria nació en 2008, gracias a la política automotriz del Estado. En 2009 se comenzó a ensamblar. En los 2012 y 2013 las ventas tuvieron su auge, en gran parte porque el gobierno otorgó dólares preferenciales que permitían colocar en el mercado motos de bajo costo».

Entre enero y septiembre de 2012 las cinco ensambladoras que fundaron la Aifem (Soloson Import, Empire Keeway, Repuestolandia, Moto Delicias y Corporación Kuri Sam) fabricaron 311.051 motocicletas, mientras que en 2013 produjeron 383.556 unidades. «En esos dos años tú veías motos por cantidad, y la gente de bajos recursos encontró en las motocicletas el medio de transporte popular», prosigue en su relato la presidenta de Aifem. Las estadísticas corroboran su apreciación: entre enero y septiembre de 2012 se vendieron 304.461 unidades; mientras que en 2013 se comercializaron, durante el mismo periodo, 373.053 motos en todo el país.

¿Qué pasó luego? Hoyos responde: «Las divisas se destinaron para alimentos y medicinas. Nuestro sector cayó en decadencia, porque no se le otorgaron los dólares necesarios para adquirir los materiales de ensamblaje». En 2014 se fabricaron 142.799 motocicletas, lo que representó una caída de 62 por ciento con respecto al año anterior. En 2015 las fábricas entraron en estado crítico —incluso en algunos meses no se hicieron ensamblajes— y la producción fue de 29.907 unidades: un desplome de 79 por ciento. La tendencia se mantuvo en 2016, cuando nueve empresas (Soloson Import, Repuestolandia, Moto Delicias, Corporación Kuri Sam, De Caro Motos, KMV, Auto Partes Lara, Industrias Salam y Distribuidora Venemotos) armaron 5.176 unidades: una baja de 82 por ciento.

Promesas e ilusiones

Revertir el descalabro causado por las erradas políticas económicas implica, entre otras acciones, el desmontaje del entramado jurídico impuesto desde hace 18 años por los gobiernos chavistas. En la *Gaceta Oficial* No. 40.865, de fecha 9 de marzo de 2016, se publicó el Convenio Cambiario No. 35, que estableció el tipo de cambio complementario flotante de mercado (Dicom). El diferencial existente entre la cotización oficial de inicio (Bs. 206,78 por dólar) y el valor de referencia en el mercado negro de divisas (Bs. 1.184,91 por dólar) entusiasmó a los fabricantes de motocicletas. La mayoría de los afiliados a la Aifem tomó una decisión arriesgada: invertir sus divisas en la importación de materiales de ensamblaje.

Valentino Zolli, presidente ejecutivo de Soloson Import, fabricante de la marca Suzuki en el país, reveló que hicieron importaciones con recursos propios, debido a que el dólar paralelo aún tenía un precio asequible en el mercado. «Nos entusiasmamos a invertir. Hicimos pedidos en julio que llegaron en diciembre de 2016. Pero cuando comenzamos a ensamblar unos lotes de motos, el dólar no oficial tuvo un aumento desproporcionado, lo que lamentablemente nos hizo difícil importar con divisas propias».

A partir de este punto ya no era rentable la adquisición de piezas y partes en el exterior, porque en la estructura de costos las divisas debían reflejarse a precio oficial. Muy a su pesar, la industria experimentó un aumento en la capacidad ociosa de sus plantas. Entre enero y agosto de 2017, los agremiados en la Aifem armaron 536 unidades; una cantidad que, al ser comparada con las 4.479 motocicletas ensambladas durante los ocho primeros meses de 2016, deja ver una caída de 88 por ciento en la producción.

Nuevo convenio

En marzo de 2017, en la *Gaceta Oficial* No. 41.122, el Decreto No. 2.787 expone el Plan de Reimpulso de la Industria Automotriz «Venezuela en movimiento». Esta iniciativa sirve de marco para la creación del programa «Moto productiva», cuyo objetivo consiste en «fortalecer la industria de motocicletas, con recursos propios de los concesionarios o de particulares, fabricantes de autopartes y las empresas metalmecánicas conexas».

El Estado decide exonerar del impuesto al valor agregado y del impuesto de importación a todas las empresas que compren con recursos propios divisas para importar «material de ensamblaje importado para vehículos». También libera del pago del impuesto al consumo suntuario a las operaciones de adquisición de motos de baja cilindrada en el exterior. Finalmente, autoriza a todos los ensambladores locales que financiaron de su bolsillo la compra de divisas para importación, que efectúen una parte de sus ventas en dólares (y el diez por ciento del ingreso obtenido debe destinarse a la compra de piezas que permitan el ensamblado de unidades dentro del programa «Venezuela productiva».

Para el presidente de Soloson Import la iniciativa gubernamental ayudó a reactivar las operaciones del sector, que en su mayoría estaban paralizadas. Sin embargo, no hubo milagros. Valentino Zolli revela que su empresa recibió del Dicom apenas 0,1 por ciento del monto de divisas asignadas. Por ello, entre febrero y marzo de 2017, la empresa Soloson Import, situada en Guatire, no registró producción (a pesar de contar con una capacidad instalada de 150.000 motos por año en un solo turno de trabajo). «Ahora no ganamos nada, pero por lo menos tenemos la industria funcionando. Producimos un poquito cada mes y continuamos surtiendo el mercado nacional. En 2017 hemos fabricado entre 400 y 500 motos. Poseemos una nómina de 220 empleados, que no hemos desamparado».

Los meses recientes han confirmado que las personas en situación de precariedad priorizan la compra de productos y bienes esenciales. En la actualidad, el problema del sector es vender las motos. «En verdad, estamos muy golpeados con las ventas. Y es enteramente comprensible, porque la mayoría de las personas que compran una moto para trabajar como motorizado no cuentan con el dinero para la inversión. ¿De dónde van a sacar el equivalente en bolívares de los mil dólares que cuesta una motocicleta? Es muy cuesta arriba. Sin embargo, siempre hay una que otra venta».

Empire Keeway —empresa cuya composición accionaria se distribuye entre ochenta por ciento de capital gubernamental chino y veinte por ciento de capital privado venezolano— nunca ha paralizado sus operaciones. No está afiliada a la Aifem y se mantiene expectante con respecto a la evolución del programa Moto productiva. «No es la solución» —aseguran— «pero abre una ventana de oportunidad para mantener la operación». Ubicada en Charallave, Empire Keeway puede fabricar 20.000 motos mensuales, pero su producción ha disminuido notablemente hasta el punto de operar, en la actualidad, al dos por ciento de su capacidad operativa. Cuenta con 220 empleados, pero hace cinco años tenía 1.200.

«La parte administrativa de la importación se ha hecho complicada, porque ahora cada uno de nuestros concesionarios ordena su pedido por separado. Luego se agrupan y se piden los kits a la casa matriz», dice Mary Hernández, directora de Asuntos Corporativos y Nuevos Negocios de Empire Keeway. Ella explica que la comercialización en dólares con divisas propias le permite a la empresa subsidiar en bolívares los modelos de gama baja, como Horse y Owen. «No trabajamos al ciento por ciento con el convenio Moto productiva, porque Empire Keeway también fabrica motos de alta cilindrada bajo la marca Benelli, las cuales vendemos en dólares. Quizá por eso somos la única planta que está produciendo constantemente. Podemos decir que estamos sobreviviendo».

La fabricación de productos Benelli le genera divisas a Empire Keeway. ¿La razón? «En relación con otros países, sus precios están supercompetitivos. Una moto Benelli se puede comercializar en Venezuela en 5.500 o 6.000 dólares, mientras que en otros países cualquier modelo no baja de 10.000 dólares», asegura Mary Hernández.

Resiliencia

Para resistir y sobrevivir a las hostilidades del sistema económico venezolano, los productores de motocicletas buscan opciones. Y cerrar sus puertas, por más lógico que parezca, no es una de ellas. Valentino Zolli comparte algunas estrategias instrumentadas por Soloson Import:

> Manejamos repuestos, accesorios y otros productos, y con ello mantenemos el barco a flote. Nuestra idea es resistir. Sabemos que hay empresarios que no tienen una alternativa distinta al cierre, porque no pueden tener el negocio abierto a pérdida. En otros casos se han aburrido, extenuados por no ver una luz al final del camino. Nosotros pensamos que hay que seguir luchando. Nuestro negocio permanece aquí, anclado en Venezuela, nuestro país, donde todavía hay mucho por trabajar y construir.

Empire Keeway ha adoptado una estrategia similar: «Hemos migrado a otros productos para mantener la operación. Somos optimistas, porque consideramos que la combinación de venta en dólares y subsidio en bolívares puede mejorar la producción», opina Mary Hernández.

La exportación sigue siendo la meta de los empresarios del sector, porque todos reconocen que los alimentos y las medicinas son las auténticas prioridades al asignar las divisas. Pero tienen en el «certificado de origen» la principal traba.

La Aifem trabaja arduamente para que sus afiliados puedan instalar concesionarios en San Antonio del Táchira y Ureña, localidades donde está vigente un régimen económico especial. Empire Keeway, que no pertenece a la asociación empresarial, también espera instalar puntos de comercialización cerca de la frontera colombovenezolana, porque allí las ventas son en divisas y no rige la obligación de incorporar treinta por ciento de componentes nacionales en los productos.

COMPONENTES NACIONALES

El «certificado de origen» es la normativa del Ministerio para Comercio Exterior e Inversión Extranjera que establece, entre otras cosas, los porcentajes de componentes nacionales que deben tener los productos venezolanos para ser exportados. En el caso de la industria automotriz, el gobierno exige que se incorpore hasta un treinta por ciento de partes y piezas nacionales en las motocicletas fabricadas en Venezuela, como paso previo a la venta de unidades en mercados extranjeros: el único medio de generación de divisas propias.

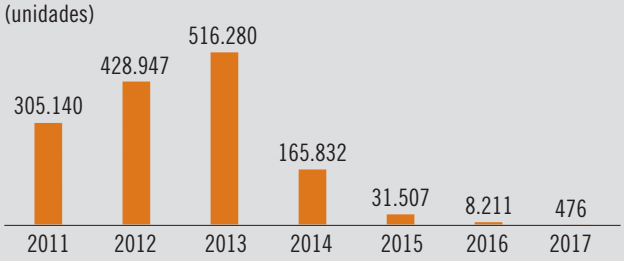
Xiomara Hoyos, presidenta ejecutiva de la Asociación de Industriales, Fabricantes y Ensambladores de Motociclos (Aifem), califica de excesiva esta condición:

> Por culpa de la ausencia de incentivos, en Venezuela no existe ni ha existido una industria de partes y piezas para motos. Quizás en 2012 y 2013 era el momento propicio para desarrollar la industria de autopartes, a la par de nuestras ensambladoras, porque se vendía una gran cantidad de motocicletas, pero no hubo incentivos por parte del Estado. En resumen, hemos venido arrastrando un problema tras otro.

A partir del año 2018 se exigirá incorporar 18 por ciento de componentes nacionales; un porcentaje semejante al exigido en la industria colombiana, que cuenta con una amplia trayectoria en la fabricación de vehículos y motocicletas. Pero, para la Aifem, todavía es mucho. «Sin embargo, ello no quiere decir que no se pueda hacer», concluye Hoyos.

Producción de motos 2011-2017

(unidades)



Fuente: Aifem: http://www.aifem.com.ve/datos-del-sector.php

Investigar para ser leído

Luis Ernesto Blanco

Profesor e investigador de la UCAB / @lblancor

Exponer al público los trabajos académicos proporciona al académico una realimentación que puede ser aprovechada para optimizar investigaciones; además, crea reconocimiento y la posibilidad de ser valorado por el trabajo y por el contenido producido.

Muchos investigadores académicos y científicos no están interesados en promocionar el material que producen y dan por concluida su labor una vez terminado un artículo. Pero cada vez es más importante que agreguen a sus obligaciones la de difundir y multiplicar el alcance del trabajo. Las bases de datos en línea, las redes sociales, los buscadores y aplicaciones académicas son en la actualidad aliados fundamentales de la difusión del conocimiento científico y no simples herramientas para el ego y la vanidad.

El trabajo de un investigador no termina en el hallazgo y la interpretación del dato. La creación de conocimiento implica también la divulgación. En la actualidad existen herramientas que facilitan el acceso a la información a muchos usuarios en distintos lugares del mundo, y de forma inmediata a su publicación, por lo que no pueden ser ignoradas y desaprovechadas.

Un investigador conoce y recurre a los portales para recuperar contenidos. Páginas como Google Académico son poderosas herramientas de investigación que permiten ubicar copias físicas o digitales de artículos, ya sea en línea o en bibliotecas. Los resultados de las búsquedas refieren a artículos, informes técnicos, tesis, libros y otros documentos, incluyendo páginas selectas con «contenido académico".

También hay otras opciones como HighBeam Research, Chemedia, RefSeek y ERIC, en las que pueden encontrarse documentos, artículos, revistas y libros de contenido especializado sobre diversos temas, con la posibilidad de desarrollar búsquedas avanzadas que incluyen autores y países. En América Latina está Redalyc, que forma parte de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal y funciona como un buscador de recursos académicos de carácter científico, para realizar consultas por autor, artículos, revistas, países, disciplinas e instituciones. Otro recurso es Scielo, una de las más famosas bibliotecas en línea, utilizada por millones de usuarios en Latinoamérica y el Caribe.

En el mundo actual la información es poder, y el hecho de exponer el trabajo ante el público profesional y no profesional proporciona al académico una realimentación que puede ser aprovechada para optimizar investigaciones, recibir reconocimiento y ser valorado por el trabajo y por el contenido producido. Aumentar la red de contactos permite tener acceso a más recursos para próximos proyectos y a nuevas oportunidades.

«La labor como científico se ve expuesta a un entorno en el que se hace imprescindible destacar de alguna forma para que tu trabajo no sea en vano y quede oculto en un océano de información», señala el portal NeoScientia, cuyo objetivo es ayudar al científico en el uso de herramientas digitales (Margolles, 2015). Además de contribuir al desarrollo de la marca personal, las redes sociales son aliadas clave para las revistas académicas que tradicionalmente basan su reputación en el impacto que tienen en la comunidad de investigadores; pero que, en los últimos años, han tratado de incluir el análisis de otras estadísticas que cubran no solamente el número de citas de una artículo, sino también la cantidad de bases de conocimiento que se refieren a él, el número de visualizaciones y descargas, así como menciones en prensa y redes sociales, con lo cual la revista y el autor deben convertirse en los primeros promotores del trabajo para lograr mejor valoración.

Las bases de datos en línea, las redes sociales, los buscadores y aplicaciones académicas son en la actualidad aliados fundamentales de la difusión del conocimiento científico

Las instituciones universitarias están cada vez más volcadas a desarrollar políticas que estimulen, tanto a docentes como a investigadores, a tener una presencia digital que refleje de forma precisa sus actividades y mejore la calidad de sus publicaciones electrónicas. Las clasificaciones universitarias toman mucho en cuenta la producción científica, basada en el número y la relevancia de las publicaciones; de allí que para las universidades sea muy valorada la reputación digital de sus investigadores y revistas.

Una característica muy valiosa para el investigador de portales como Google Académico y Academia es que funcionan como redes sociales de estudiantes e investigadores donde se puede crear un perfil personal que se alimenta a medida que se publican nuevos artículos. De esta forma se facilita la recuperación de investigaciones, se lleva un control más preciso de las veces que ha sido citado un trabajo y se pueden identificar y guardar artículos de interés.

El desarrollo de un perfil digital de investigadores y académicos debe incluir no solamente rigor, disciplina y constancia, sino también una presencia activa en redes sociales y herramientas que ayuden a compartir espacios con los colegas de otras universidades. Además, vale la pena incluir algunas técnicas que permitan mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda (Shafer, 2017), con lo cual la misma forma de escritura deberá adaptarse con el fin de mejorar la presencia 2.0.

REFERENCIAS

- Margolles, P. (2015): «¿Qué es y por qué un científico debe gestionar su marca personal?». NeoScientia. http://www.neoscientia.com/marca-personal/
- Shafer, S. (2017): «Research visibility. How to raise the visiblity of your research and establish your name in an academic field». Biblioteca de la Universidad de California en Los Ángeles. http://guides.library.ucla.edu/seo

ENLACES

- Academia: www.academia.edu
- Chemedia: www.chemedia.com
- ERIC: eric.ed.gov
- Google Académico: https://scholar.google.es/
- HighBeam Research: www.highbeam.com
- Redalyc: www.redalyc.org
- RefSeek: www.refseek.com
- Scielo: www.scielo.org

En busca de las claves para entender este país

Tomás Straka: *La república fragmentada: claves para entender a Venezuela*. Caracas: Alfa. 2015.

Carlos Balladares Castillo / Profesor de las universidades Central de Venezuela y Católica Andrés Bello.

Los ensayos que integran *La república fragmentada* fueron publicados —en su mayoría— en la revista *Debates IESA*. Con esta compilación de piezas reflexivas, el historiador Tomás Straka se propone, en un primer momento, reducir la incertidumbre que puedan tener los lectores al tratar de entender a Venezuela. La incertidumbre se convierte en pesimismo y frustración entre quienes no apoyaron (y aún no apoyan) el proyecto político chavista, el cual experimentó una consolidación entre 2003 y 2004, como consecuencia del nacimiento de un cuadro de hegemonía política potenciado por un auge en el precio del petróleo: dos circunstancias que dotaron al gobierno de inmensos recursos económicos y logísticos para acometer la versión bolivariana del socialismo.

Otro elemento unificador de la obra lo ofrece el título: *La república fragmentada*. Esta frase resulta desilusionadora cuando se toma conciencia de que, en los años 2010 y 2011, el país conmemoraba el bicentenario de la Independencia. Straka echa mano de la metáfora acuñada por el historiador Elías Pino Iturrieta para referirse a la Venezuela del siglo XIX: «país archipiélago». Cada escrito deja claro que la mayoría de las «grietas» vienen del pasado. De allí la urgencia de comprender los problemas a la luz del sentido histórico, para identificar cabalmente aquello que tienen de «novedosos» o si en verdad forman parte de tendencias unificadoras en el tiempo.

Las crisis son tan recurrentes que impiden comprender el país. Los cambios y todo el escándalo que desatan dificultan el análisis sosegado y desprejuiciado. Tomás Straka ha querido con este libro aminorar las angustias con el bálsamo de la investigación académica. Con esta suma de textos desea ofrecer, entonces, luces para «proponer ideas, inquirir razones e interpretar problemas» en el debate público (pp. 10-11).

En lo que respecta a la tesis del fracaso como nación Tomás Straka aventura como causa las «expectativas desproporcionadas» de las élites: el hábito de comparar a Venezuela, por ejemplo, con la Europa actual y no con alguna de las épocas pasadas de nuestra historia

El libro contiene 22 ensayos que, dada su diversidad, no pueden ser comentados todos en una reseña. Abarcan asuntos tan varios como la tristeza, el fracaso, las celebraciones históricas (en especial la del bicentenario de la Independencia), los factores para desentrañar procesos sociales, los mitos e imágenes, la barbarie en permanente lucha contra la civilización, el personalismo político, la «virtud armada», las revoluciones, el federalismo, las fiestas, la sexualidad, la locura, la nobleza en tiempos de la Colonia, la lucha por las libertades, la democracia, el espíritu empresarial, los emprendedores y el socialismo. Todos estos temas son vistos siempre desde el prisma de la venezolanidad —lo que somos, hemos sido y seremos— y la mirada del historiador consciente de la premura de abrir un debate académico acerca de las preocupaciones que despiertan.

Los dos primeros escritos impactan al tratar los temas de la tristeza y la derrota. Nos interpelan como sociedad al preguntar: ¿fracasaron los venezolanos? Y, de ser cierto, ¿la única salida razonable es emigrar? El autor analiza algunas obras de la literatura venezolana de hace poco más de un siglo, las cuales expresan la frustración de la juventud de aquel tiempo ante la perspectiva de una nación fracasada. La tentación es pensar que nada ha cambiado, que esta es otra generación que se suma a ese sentimiento de «larga tristeza» (por cierto, título del ensayo).

Siempre ha existido la esperanza de un cambio hacia algo mejor y, sin duda, ha habido logros palpables: la superación de las guerras civiles que caracterizaron el siglo XIX, el urbanismo y la construcción de carreteras, la modernización política, educativa y social. Pero, ¿adónde fue todo eso? ¿Por qué los jóvenes quieren otra vez emigrar? La respuesta está en una frustración mucho más grave que la de hace cien años: la cruel inseguridad empeorada con la vigencia de un régimen que condena a sus gobernados al fracaso y el estancamiento. También hay que mencionar la ilusión que despierta un mundo desarrollado (Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia), mucho mejor que el de 1920; incluso otrora modestos países latinoamericanos, como Chile o la vecina Colombia, disfrutan de relativa prosperidad.

Straka advierte otra gran diferencia con respecto a los emigrantes del pasado: antes el exilio era visto como un castigo por la politización de la juventud. Actualmente, en cambio, los jóvenes se han vuelto apolíticos; en particular, a partir de la década de los ochenta. Extranjeros en su tierra, el rentismo les dio los recursos que necesitaban para dar el salto al exterior.

Desde el momento de la redacción de «La larga tristeza» median cinco años; y, como se sabe, durante este lustro se ha registrado una caída importante del precio del petróleo. Las oportunidades de la clase media para financiar «la huida» de sus hijos se desvanecieron. La emigración pareciera volver a aquellos tiempos aciagos, cuando las familias resentían mantener a sus jóvenes fuera de las fronteras. Ya se observan venezolanos mendigando en otros países, acaso porque no todos los venezolanos que han emigrado tienen el perfil de profesional, bilingüe y de clase media y alta.

En lo que respecta a la tesis del fracaso como nación Straka aventura como causa las «expectativas desproporcionadas» de las élites: el hábito de comparar a Venezuela, por ejemplo, con la Europa actual y no con alguna de las épocas pasadas de nuestra historia. Por eso se habla de «sensación de fracaso», que no se debe a una ausencia de logros y mejoras, sino al hecho de que el bienestar de los primeros años de los gobiernos democráticos no se mantuviera constante en las décadas de los ochenta y noventa; y, también, a las consecuencias «entrópicas» del veloz cambio y la insostenibilidad del rentismo petrolero. Como consecuencia de tal sensación llegó el anhelo de la salida cesarista, de la antipolítica, de la desconfianza en la democracia y en los partidos políticos que la construyeron.

Para intentar comprender estos vaivenes de la historia venezolana —en especial la del siglo XX, en la que se pueden identificar éxitos con posteriores momentos de frustración colectiva, así como también los años recientes del régimen chavista— el autor ofrece unas «claves para entender a Venezuela» («aspectos de continuidad y ruptura»): 1) el «proyecto liberal» que nace de la Independencia, en especial a partir de 1830, y propugna la igualdad de derechos (o la eliminación de las trabas por el origen étnico) y las libertades de comercio, autonomía regional (federalismo) y manumisión para los esclavos; 2) el petróleo, que desde 1920 aportó a las arcas de la nación las riquezas requeridas para consolidar la unidad nacional, la fortaleza del Estado y el capitalismo rentista; 3) la democracia, que no se limita a la realización de elecciones, sino también el bienestar de las mayorías; y 4) la modernización, que desde 1930 significó asumir el logro de las condiciones de vida de las clases medias modeladas por el *american way of life*.

La «sensación de fracaso» no se debe a una ausencia de logros y mejoras, sino al hecho de que el bienestar de los primeros años de los gobiernos democráticos no se mantuviera constante en las décadas de los ochenta y noventa

Las cuatro «claves» se interrelacionan, se fortalecen y se debilitan. La crisis de la década de los ochenta, producto del bajón del precio del petróleo, se manifestó en el estancamiento de la modernización industrial y la desestabilización del sistema democrático. La correlación de estas claves también explica la crisis actual, aunque Straka tiene a bien agregar una quinta clave al final del libro: la Fuerza Armada.

En algunos ensayos el autor se pregunta por las trabas que han entorpecido la andadura del proyecto liberal, democrático y modernizador. Aunque esta es una preocupación presente en muchos de sus textos, surge con mayor claridad cuando se pone la lupa en el binomio barbarie-caudillismo. Hoy podrían darse a estos fenómenos otras denominaciones: delincuencia y personalismo. La violencia ha recorrido nuestra historia como sociedad, y siempre ha reaparecido: cada vez que las leyes y las instituciones se debilitaron, la mirada popular siempre buscó un «padre» protector. Con esta visión de la realidad sociopolítica, la tendencia natural ha sido considerar al venezolano un «pueblo joven» y, por lo tanto, inmaduro, incapaz de vivir en libertad. El tutelaje del hombre fuerte, pero también de la institución armada, parece inevitable, recurrente. Tomás Straka expresa su opinión acerca de la inconveniencia de que el gran líder (el mejor ejemplo cercano en el tiempo sería Hugo Chávez) o la Fuerza Armada controlen el poder en exclusiva, porque las «claves» mencionadas remachan el apoyo popular como fuente de legitimación. No basta con las armas. Esta forma de gobierno *sui generis* se define como «cesarismo moderno».

Tres textos son dedicados especialmente al tema de la innovación y los empresarios, y ocupan las páginas finales del libro. Con esta decisión los editores acaso han querido transmitir, en medio de tantos indicadores de fracasos y tristezas, una esperanza: los venezolanos pueden crear ideas y tecnología para comercializarlas (no solo para importarlas y consumirlas). En pocas palabras, el espíritu del capitalismo no es un extranjero en estas tierras.

Straka dedica un capítulo especial a Manuel Antonio Carreño (1813-1874) con su *bestseller* de gran éxito continental: *Manual de urbanidad y buenas maneras para uso de la juventud de ambos sexos*; una obra que ha superado las cincuenta ediciones en diversos países de América Latina. Pero hay más casos de aportes venezolanos: el Amargo de Angostura de Johann Gottlieb Benjamin Siegert (1796-1870), el Ponche Crema creado en 1900 por Eliodoro González (1871-1923), el mapa geológico de Ralph Arnold (1875-1946) de 1912 que nos colocó en el mapa petrolero mundial, la promoción de la educación técnica e industrial de Luis Caballero Mejías (1903-1959) y la harina de maíz precocida marca PAN de Empresas Polar creada en 1960 por Karel Roubicek (1913-2004). Todos son ejemplos de una historia por escribir: héroes sin gestas militares, protagonistas del encumbramiento de la civilidad.

La república fragmentada facilita la compresión de los venezolanos y de lo venezolano, sin caer en teorías pesimistas o en la ceguera de relatos encendidamente nacionalistas. Las tendencias de dos siglos muestran con claridad importantes logros, con los cuales se puede reconstruir el país y disipar las tristezas, superar los errores y remontar el lento camino a la modernidad.

VIDA Y MUERTE
EN UN PAÍS DE EXCEPCIÓN

Tomás Straka

El drama de los baby boomers *venezolanos —los nacidos entre 1940 y 1960— dibuja el periplo de un ensayo de modernidad tan vertiginoso en sus subidas como en sus caídas. De ser una excepción latinoamericana por su democracia y su capitalismo, Venezuela es otra vez una excepción: ser la peor economía del mundo, con una crisis económica y social que sorprende a todos.*

POCOS VENEZOLANOS fueron tan felices en su juventud y pocos han tenido una vejez tan triste. Nacieron entre mediados de la década de 1940 e inicios de la de 1960. Antes de ellos, nunca los hubo con tantas oportunidades de estudio, con sueldos tan altos, con una alimentación igual de sana, servicios médicos de similar calidad, una estabilidad institucional tan larga ni tanto respeto por sus libertades. Después de ellos, tampoco los ha habido. Han sido una especie de excepción histórica: la expresión de un momento excepcional en la vida venezolana, unos sesenta o setenta años en los que todo pareció salir bien. Son las décadas en que Venezuela, en su condición de primera exportadora y tercera productora mundial de petróleo (ambas condiciones las perdió en 1970), se benefició como pocas de la bonanza que gozó Occidente durante la posguerra, con la que estaba firmemente articulada como proveedora y destino de sus inversiones; así como de la convicción de Estados Unidos de convertirla en una de sus vitrinas durante la Guerra Fría. Los años en los que las élites locales tenían un consenso básico en modernizar y democratizar el país (aunque no tanto en el modo y la velocidad de hacerlo), aspecto que no debe minusvalorarse: las experiencias posteriores han mostrado que los solos petrodólares no crean bienestar.

Estos *baby boomers* criollos recibieron unas inversiones para su formación y salud nunca antes vistas; no solo porque había los recursos para hacerlo, sino también porque se esperaba mucho de ellos. Habrían de ser, según el clima de optimismo, el gran producto del esfuerzo modernizador, la nueva clase de venezolanos que dejaría atrás todo lo que los demócratas y revolucionarios del siglo XX detestaban del país (el hambre, las enfermedades, el personalismo, la violencia, la ignorancia), para que se parecieran más a Santos Luzardo que a Doña Bárbara. Si la modernidad es antes que nada una forma de entender y vivir el mundo, esta solo es posible si hay mujeres y hombres modernos. Por eso, se construyeron carreteras, autopistas y superbloques (aún soñados como «máquinas de vivir» capaces de moldear con su arquitectura a sus habitantes), escuelas definidas por la nueva pedagogía y una arquitectura de vanguardia, hospitales, centros recreacionales, industrialización.

Todo en lo que se depositó tanta confianza tendría que traducirse en ese hombre «sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social…», que preveía la Ley de Educación de 1980 como síntesis de todo lo hecho y pensado hasta entonces. La clase media venezolana, que para la década de 1970 comprendía, vista en términos muy amplios, más del cincuenta por ciento de la población, era la gran muestra del éxito alcanzado en el proyecto. Era el producto de las oportunidades de ascenso social: hombres y mujeres que eran los primeros de sus familias en graduarse de bachilleres, los primeros en ir a la universidad y muchas veces en salir al exterior, por lo general con una beca para hacer posgrado. Ellos supieron pronto lo que era comprar un escarabajo Volkswagen con sus primeros tres sueldos de ingeniero recién graduado; dar la inicial de un apartamento en un edificio a estrenar antes del primer año en la empresa; o pasar un fin de semana en Curazao o Miami sin que eso significara un descalabro en su presupuesto. Pero ellos también han sabido lo que es llegar a los seten-

Tomás Straka, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello e individuo de número de la Academia Nacional de la Historia.

ta años sin poder jubilarse, porque las pensiones no dan para vivir, sin poder cambiar de carro después de una vida de trabajo duro, peregrinar para buscar medicinas que demasiadas veces no consiguen y enfrentarse solos a la vejez porque sus hijos y nietos están todos en el exterior.

¿Qué pasó? ¿Cómo pudo ocurrir un desplome tan grande? El drama de los *baby boomers* criollos dibuja el periplo de un ensayo de modernidad tan vertiginoso en sus subidas como en sus caídas. Tanto los éxitos que hacían de Venezuela una excepción entre los países en desarrollo, sobre todo los latinoamericanos (lo que el historiador Steve Ellner ha llamado el «excepcionalismo venezolano»), como sus tribulaciones actuales, que nuevamente la hacen excepcional en su región y en el mundo entero, sirven para comprender el periplo del país en los últimos sesenta o setenta años. La forma en la que su relación con el petróleo generó unas convicciones determinadas, que llevaron a tomar ciertas decisiones entre las que se destaca, por sobre todas, el ensayo socialista actual, es el tema de las siguientes páginas. Venezuela tuvo un excepcionalismo hasta la década de 1990, como la democracia capitalista modelo; luego, sin romper esencialmente con su lógica, tuvo otro en los primeros años del dos mil, al intentar convertirse en un socialismo cuando nadie, ni siquiera el resto de la izquierda latinoamericana, pensó en hacerlo con la misma radicalidad; y, finalmente, acaso como producto de los dos excepcionalismos anteriores, ahora tiene el de ser la peor economía de la región, con una crisis económica y social que sorprende a todos.

Personas excepcionales de un país excepcional

La tesis del excepcionalismo fue concebida como una respuesta al entusiasmo de la mayor parte de la academia estadounidense por el modelo de desarrollo de Venezuela. Es uno de los tantos casos en los que la academia y la ideología se cruzan, así como suelen hacerlo los deseos y los datos reales. Ellner señala, y con razones de peso, que en la mirada de Venezuela como un país latinoamericano «excepcional» se descuidaban las muchas contradicciones que existían en su sociedad, su economía y su sistema político; problemas que ya en la década de 1980 eran evidentes y que en el Caracazo estallaron en la cara de todos los analistas. Por eso es probable que, detrás de ese excepcionalismo, no hubiera poco de propaganda e intereses ideológicos, del deseo de presentar sin fisuras la vitrina en el Caribe.

Ahora bien, cuando el resto del Tercer Mundo optaba por la vía del comunismo o de las dictaduras de derecha para emprender sus planes de industrialización y cambios sociales, Venezuela lo hacía bajo las reglas de una democracia liberal… y parecía tener éxito. La derrota de los golpes militares y de la guerrilla comunista en los años sesenta, la sucesión presidencial en elecciones libres, las derrotas del analfabetismo y las principales pandemias, la electrificación y las autopistas, ¡esa clase media próspera, sana y educada!, eran un motivo de justa esperanza para quienes habían apostado por el camino de la Alianza para el Progreso; es decir, la modernización y las reformas sociales como un freno al comunismo.

Cuando el resto del Tercer Mundo optaba por la vía del comunismo o de las dictaduras de derecha para emprender sus planes de industrialización y cambios sociales, Venezuela lo hacía bajo las reglas de una democracia liberal… y parecía tener éxito

Entre los críticos del sistema tampoco hubo poco de ideología: para muchos, simplemente, el capitalismo y la democracia no podían ser mejores que lo que ocurría en Cuba. Así, las falencias venezolanas a veces eran vistas con más alegría que preocupación. Por eso muchos terminaban por subrayar solamente lo negativo, sin darle crédito a lo que funcionó bien del ensayo. Venezuela sí era excepcional. Como primera exportadora mundial de petróleo, con el promedio de crecimiento económico más alto del planeta, con varias décadas de paz y un sistema de libertades, que si no era perfecto era la envida en una región dominada por dictaduras y guerras civiles, negar las excepciones es, cuando menos, poco preciso.

Si los *baby boomers* criollos fueron una generación excepcional, en comparación tanto con lo que solía pasar en su vecindario como con lo que habían vivido sus padres y abuelos (y lo que vivirían sus hijos), no fue por una asociación aleatoria de personalidades y destinos individuales, sino por una sociedad de la que fueron expresión. Otra cosa es reconocer que, al mismo tiempo, había importantes problemas detrás de ese excepcionalismo. No una voz de izquierda e hipercrítica de la democracia venezolana como la de Ellner, sino las de Ramón Piñango, Moisés Naím y los otros investigadores que convocaron para escribir su célebre *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*, aparecido en 1984, desde el mismo título del volumen llamaban la atención sobre lo que podía tener de ilusoria esa excepcionalidad. Era una sociedad sin grandes conflictos, por ejemplo, en parte porque la renta petrolera alcanzaba para que todos los sectores estuvieran más o menos contentos. Un conflicto entre importadores y productores se resolvía con dólares baratos a unos y subsidios a otros; entre empresarios y obreros, con créditos blandos y a la vez aumentos de salarios e inmovilidad laboral; y así infinitamente, para que el conflicto no se viera en el horizonte. Uno de los recuerdos más recurrentes de los *baby boomers* criollos —«antes todos éramos amigos», «al final todos tomábamos whisky juntos»— es más una demostración de esa aversión sistemática al conflicto, que una prueba de civismo, convivencia o movimiento de cintura política. Lo más excepcional del excepcionalismo era la ausencia de conflictos.

El texto de Asdrúbal Baptista que aparece en el libro da cuenta de las cifras y los cambios sociales de aquella excepcionalidad: entre 1960 y 1980 el promedio de crecimiento de los países desarrollados fue 3,1 por ciento, de los latinoamericanos 2,1 por ciento y de Venezuela, 3,8 por ciento; la tasa de mortalidad en la región había bajado de 111 por mil a 64, en Venezuela bajó a 42 por mil; el PIB por habitante del primer mundo era en 1976 unos 4.347 dólares, en Latinoamérica 898 y en Venezuela 1.344. Sin embargo, junto a todo esto, que sin duda daba motivos para estar felices, Baptista consignó otro dato: mientras que el porcentaje del ingreso total recibido por el veinte por ciento más rico de la población era 59,1 en América Latina y 44,9 en el mundo desarrollado, en Venezuela era 69,5 por ciento. Es decir, estaba entre los países más desiguales del mundo. Pero como todos, a su escala, habían mejorado sus condiciones de

vida y, además, tenían la esperanza de seguir mejorando estas diferencias no importaban tanto: sí, todos podían ser amigos, todos estaban en ese renglón de más de un cincuenta por ciento de la población al que se podía definir de clase media. Esto expresa un conjunto de convicciones que probablemente fueron el peor legado del momento: es un país infinitamente rico, donde siempre habrá para todos; por ser tan ricos, merecemos los mejores beneficios sin dar contraprestación alguna, sin ser productivos; por la misma riqueza, no hay que defender el sistema, podemos ser apolíticos. Si Piñango y Naím hablaban de ilusión, estos fueron los embelecos fundamentales de todos los venezolanos: tanto los más pobres como, especialmente, la muy mimada clase media.

Cuando sobrevino el despertar, porque ya no fue posible repartir la torta igual, una sociedad que había olvidado cómo manejar los conflictos —que no tenía idea de las peripecias pre-

Uno de los recuerdos más recurrentes de los *baby boomers* criollos —«antes todos éramos amigos», «al final todos tomábamos whisky juntos»— es más una demostración de esa aversión sistemática al conflicto, que una prueba de civismo, convivencia o movimiento de cintura política

petroleras de un José Antonio Páez, un Antonio Guzmán Blanco y sus equipos de gobierno para conciliar a cafetaleros con prestamistas— tuvo que enfrentarse por primera vez, en muchos años, a ellos. Para 1979, el ingreso promedio de una familia estaba alrededor de 3.000 bolívares, y el costo de la canasta alimentaria era 798. Con una inflación de doce por ciento, que ya era un escándalo, había, sin embargo, espacio para gastos suntuarios —ese whisky que todos bebíamos juntos— y para ahorrar. Pero, ¿qué pasó cuando, a partir de ese año, el ingreso promedio bajó sistemáticamente todos los años?

El nuevo excepcionalismo

Lo que pasó fue que muchos de esos *baby boomers* criollos votaron, al cabo de dos décadas, por un candidato que prometió demoler el sistema político; pero, cuidado, no la ilusión. Las cifras de Venezuela en las décadas de 1980 y 1990 no dejan espacio para muchas dudas: ningún gobierno en el que la pobreza pasa de 25 a 70 por ciento y el ingreso real se reduce seis veces (es decir, la familia que ganaba 3.000 bolívares en 1979 pasó a ganar 700) logra mantenerse mucho tiempo en el poder. Ahora bien, ¿cuáles herramientas podían tener los *baby boomers* criollos que entonces estaban en su mediana edad para enfrentarse a eso? La frase «este ya no es más mi país» lo expresa bastante bien: en efecto, ya no era el país en el que habían nacido y crecido. Pero no por eso la mayor parte de ellos estaba dispuesta, como se demostró con el programa de ajustes impulsado por Carlos Andrés Pérez en 1989, a renunciar a la ilusión.

La forma de contar la historia fue clave: al sistema anterior se le echó la culpa de todos los males sufridos en las últimas dos décadas. Ayudada por los escándalos de una clase política poco dada a los cambios (Pérez fue finalmente defenestrado por ella y buena parte del empresariado) y señalada por una corrupción que se creyó generalizada (hoy se sabe que era enorme, pero no llegaba a esos extremos), la conclusión fue que, al removerla del poder, un gobierno menos corrupto podría revivir el sueño del ascenso social ilimitado. Al cabo, en un país infinitamente rico, se trataba apenas de frenar a los corruptos. Los más jóvenes que no habían vivido el excepcionalismo aspiraban a hacerlo y se consideraban objeto de algún tipo de injusticia histórica por no poder hacerlo; y sus padres *baby boomers* tenían el resentimiento de quien está convencido de haber sido despojado de algo que le pertenece. Por un momento, la burbuja de precios petroleros de 2004 a 2008, cuando el barril pasó de 25 a 140 dólares, hizo creer que era posible volver a algo parecido a lo vivido antes, para que a los pocos años se cayera de forma aún más estrepitosa.

Pero lo más significativo fue que la lógica del excepcionalismo mostró su poder cuando la Revolución Bolivariana se radicalizaba, hasta proclamar el socialismo en 2007. Aunque el resto de América Latina también se inclinó hacia gobiernos de izquierda, en buena medida apoyada por los petrodólares y el prestigio de Chávez, ningún país se atrevió a ir tan lejos en las reformas socialistas; de hecho, ninguno renunció a las reglas esenciales de la economía de mercado y la disciplina fiscal. Ninguno jugó con la inflación, las inversiones extranjeras y la propiedad privada. ¿Por qué precisamente Venezuela, el país vitrina, el éxito caribeño del capitalismo durante la Guerra Fría, decidió revivir algo parecido a un socialismo real *light* diez años después de la caída del Muro de Berlín? ¿Por qué volvió a ser excepcional? En parte por la herencia del excepcionalismo anterior: la disciplina fiscal, las políticas antinflacionarias y el respeto a la propiedad privada que nunca discutieron, al menos no seriamente, un Rafael Correa o un Evo Morales, eran una herencia de las reformas llamadas neoliberales que en Venezuela no se llegaron a aplicar plenamente. Es difícil pensar en un Lula Da Silva sin el Plan Real de Fernando Henrique Cardoso. Pues bien, como no se consideró necesario hacerlo en los noventa —¿para qué si somos tan ricos?— menos se iba a considerar ahora que el neoliberalismo es anatema.

Cuando el precio del petróleo volvió a caer, junto con los de las otras materias primas, con la crisis de 2008, evolucionó el excepcionalismo: el resto de la región ha logrado capear el golpe de forma relativamente exitosa, pero Venezuela está en la peor crisis de su historia. La bancarrota no se debe solamente a la caída del precio sino, sobre todo, a la desastrosa política de estatizaciones, que destruyeron lo que quedaba de industria y agricultura, a los controles excesivos en el mercado, a las distorsiones generadas por las políticas cambiarias y a la casi absoluta falta de disciplina monetaria y fiscal; es decir, a las decisiones tomadas desde la experiencia del primer excepcionalismo. Basta con decir que entre 2013 y 2017 la economía se ha contraído alrededor de 35 por ciento y que la inflación es la mayor del mundo (más de 700 por ciento), para ver cuán excepcional ha vuelto a ser este país.

El *baby boomer* criollo que tiene para este momento sesenta y tantos años, o entra en sus setenta, ha pasado su vida en un país excepcional. Sus altibajos profesionales y económicos, las cosas en las que creyó y en las que dejó de creer, las esperanzas alcanzadas y sobre todo las perdidas, las que se pusieron en él, que fueron tantas, y las que pudo lograr, cuentan como pocas la historia contemporánea del país. Este país de excepción tiene el reto de aprender a vivir lo que, a falta de otra palabra, podría llamarse normalidad.