

LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL COMERCIO

EL COMERCIO MINORISTA REQUIERE INNOVACIONES TALES COMO TRANSFORMACIÓN DIGITAL, EFICIENCIA OPERATIVA Y MARCAS PROPIAS; SIN OLVIDAR LO BÁSICO: CUIDAR Y ATENDER CON AGILIDAD Y EFICIENCIA AL CONSUMIDOR

- TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO
- » ORGANIZACIONES AMBIDIESTRAS
 - » UN SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA PARA VENEZUELA
 - » EL ÉXITO DE UNA MARCA AUTÉNTICA



EDITORIAL	4	Comercio: razones y emociones / Ramón Piñango
PARECERES	5	Volatilidad: ¿quién tiene la culpa? / Carlos Jaramillo
	5	«La utilidad os hará libres» / Carlos Jaramillo
	6	La Rusia de Putin y el fantasma de la ideología / María Gabriela Mata Carnevali
	7	Marx y su influencia / Víctor Rago A.
	8	Resistencia civil: ¿por qué ahora? / María Gabriela Mata Carnevali
	9	Emergencia humanitaria: el turno de las ONG / María Gabriela Mata Carnevali
	10	¿Está en su ocaso la oferta pública de acciones? / Carlos Jaramillo
	11	Notas estructuradas: una opción adicional / Claudia Martínez y Gioconda Bolinches
	12	Jack Bogle: el legado / Carlos Jaramillo
	13	Finanzas familiares: la última frontera de la transparencia / Carlos Jaramillo
TEMA CENTRAL		Las claves del éxito del comercio minorista Hay varias claves del éxito en el comercio minorista de hoy. Algunas no requieren innovar sino volver a lo básico. Otras, en cambio, exigen reenfocar el comercio: decidir hacia dónde va y cuál función quiere cumplir.
	14	Volver a lo básico: cinco tendencias del comercio minorista y cuatro modelos de negocios / Hermann Petzold Rodríguez
	16	El comercio del futuro / Moisés Galindo
	18	No es cuánto cuesta, es cómo se percibe: el poder de los precios psicológicos / Eugenia Csoban Mirka
	21	El efecto Amazon y otros aspectos del comercio minorista por internet / Alfredo J. Ríos
	23	Cómo contribuyen las promociones al posicionamiento de marca / Pedro A. Quintana C.
	25	¿Aún están de moda las tiendas de moda? / Sofía Esqueda Henríquez y Manuel Gómez Buroz
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	28	Los cuatro asuntos vitales del presidente ejecutivo / Marcel Antonorsi Blanco e Ivar Pettersson Un presidente ejecutivo manifiesta su preocupación por cuatro asuntos vitales para el éxito de su gestión. Sus angustias por lograr resultados, tener un buen equipo gerencial, mantener la competitividad y lograr los cambios necesarios son compartidas por la mayoría de las personas que ocupan los cargos de mayor responsabilidad.

DEBATES IESA

Volumen XXIV, número 1, enero-marzo 2019

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

Editor asistente

Javier Chourio

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación

Camoba ca.
www.camoba.com.ve

Ilustración de portada

Stocklib

Publicidad

Morella Soto

Administración

Yudy Medina



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

	31	El descontrol de precios / Francisco Sáez y Pedro Cadenas Los efectos inflacionarios ocasionados por desequilibrios fiscales y monetarios no pueden ser contrarrestados con medidas administrativas. Es necesario un conjunto amplio de medidas, muy diferentes de las regulaciones y restricciones que condujeron a la crisis económica más devastadora y profunda ocurrida en América Latina.
	34	Organizaciones ambidiestras: sistemas duales que buscan futuro y aseguran el presente / Aramis Rodríguez y Syramad Cortés Las empresas no carecen de personas innovadoras ni de grandes ideas; carecen de espacios y estructuras para innovar. Muchos gerentes, que entienden la importancia de innovar mientras ejecutan sus modelos de negocios, enfrentan dificultades para reconciliar ambas orientaciones.
	39	Un sistema de atención médica del siglo XXI para Venezuela / Raúl Aular La oportunidad de pensar desde cero, sin las ataduras de múltiples sistemas en funcionamiento ni la inercia que implica mantener un sistema de hospitales en operación estable, se presenta muy esporádicamente. Diseñar el sistema de salud venezolano del futuro requiere asumir riesgos calculados, innovar y hacer las cosas de manera diferente.
PUNTO BIZ	44	El éxito de una marca auténtica: cinco secretos para conectar con los clientes / Carlos Jiménez En un mundo interconectado, los consumidores valoran más la autenticidad de una marca, un atributo de valor relacionado con las principales tendencias del mercado global actual. Para las marcas es imprescindible conectar con sus consumidores para ofrecer respuestas inmediatas a sus necesidades e influir positivamente sobre la sociedad.
MODO TEXTO	46	Nuevos medios para preservar el periodismo / Luis Ernesto Blanco En la segunda década del siglo XXI irrumpieron nuevos medios nativos digitales, especializados en información de actualidad, que se presentaron con renovados planteamientos empresariales.
ENTRETRELONES	47	En pro de la diversidad / Fabiana Culshaw Entre los rasgos de «las mejores empresas para trabajar» de 2018 se destaca la diversidad de género, cultural, social o generacional de sus empleados.
RESEÑA	48	La política económica del chavismo / Carlos Balladares Castillo Reseña de Ronald Balza y Humberto García Larralde (coordinadores): <i>Fragmentos de Venezuela 20 escritos sobre economía</i> . Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, AB Ediciones, Konrad Adenauer Stiftung y Academia Nacional de Ciencias Económicas, 2017.
ENSAYO	50	Román Chalbaud: el personaje, el dramaturgo / Leonardo Azparren

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

- *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.

¿Por qué unos comercios venden más que otros, aunque todos vendan lo mismo? ¿Qué caracteriza a los buenos vendedores, independientemente de la calidad y el precio de los productos que venden? Estas son viejas preguntas que se han hecho en el mundo de los negocios desde hace siglos, pero cómo se formulan y cómo se responden ha evolucionado de acuerdo con los cambios culturales y tecnológicos en las sociedades en general y en los negocios en particular. En el fondo, la preocupación que motiva esos interrogantes sigue siendo la misma: cómo ser más eficaces vendiendo. En la práctica, los vendedores por vocación o dedicación intuyen o saben muy bien cuáles son los lineamientos generales, implícitos o explícitos, que deben seguir. Que todos respondan a esos lineamientos es otra cosa. Lo que se ha logrado con el tiempo es una especificación más detallada y analítica de las conductas necesarias para desempeñar con éxito el papel de vendedor.

Una línea de indagación ha sido la comunicación del vendedor para influir en las decisiones de comprar o no, y qué comprar. En esa indagación ha sido una constante tratar de establecer cómo utilizar argumentos y formas de expresarlos para concretar la venta. Es el eterno esfuerzo de entretejer razones y emociones para influir en las conductas de otros. La sabiduría colectiva siempre ha reconocido que el vendedor utiliza razones y emociones para ser efectivo. Siempre se ha considerado un buen vendedor alguien que utiliza evidencias para alabar lo que vende, es coherente, simpático, elocuente y, además, se esfuerza para «caer bien» y así «conectar» con el posible comprador.

Hoy el reto consiste en integrar lo que la investigación (en mercadeo y las ciencias en que se apoya) sugiere al vendedor para mejorar sus prácticas. Como en otros campos de la gerencia es indispensable reconocer que una cosa es el análisis y otra es la práctica. Para ello es fundamental recurrir al conocimiento implícito que, como tal, muchas veces está oculto en las prácticas de los buenos comerciantes; sin olvidar que, si bien el conocimiento de esas prácticas es necesario, también es insuficiente. Replicar las mejores prácticas es, en definitiva, una política conservadora en un entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), donde la competencia es cada vez más intensa. De nuevo se impone el planteamiento de James March, quien en 1991 delineó dos funciones que toda organización debía cumplir simultáneamente: «explotar» lo que sabía hacer para sacarle el máximo provecho y «explorar» para encontrar nuevas cosas que hacer o mejores maneras de hacer lo que hace. Explorar se refiere a la necesidad de innovar no solo en productos sino también en prácticas.

Si el planteamiento de March es válido en países desarrollados tanto o mucho más válido resulta en países con entornos inciertos y cambiantes, donde la invención o la creatividad son esenciales para tener éxito en casi cualquier actividad, y la del comerciante no es excepción. Este reto no es solo para quien lleva un negocio, lo es también para el investigador y el consultor, quienes no pueden fundamentar sus análisis u opiniones en estudios o experiencias que probablemente poco tienen que ver con una realidad como la de la Venezuela actual. Es pertinente afirmar lo exigente de esta realidad para la práctica gerencial. ■

VOLATILIDAD: ¿QUIÉN TIENE LA CULPA?

Carlos Jaramillo, director académico del IESA

Robin Wigglesworth, corresponsal del *Financial Times* que cubre la fuente de mercados de capitales, escribió la semana pasada una columna particularmente orientadora para los inversionistas que se sintieron angustiados en 2018, sobre todo en el último trimestre del año, debido a la enorme volatilidad de los precios de las acciones en los principales centros financieros del mundo.

La manera como se canalizan las transacciones ha cambiado en la última década. Hoy los llamados inversionistas activos —que vigilan directamente los mercados para predecir tendencias y actuar en consecuencia— encuentran cada vez más difícil su trabajo, pues la mayor porción de las transacciones son ejecutadas por «operadores de alta frecuencia» (HFT, por sus siglas en inglés) y por computadoras programadas para transar siguiendo las instrucciones de un algoritmo (estrategias cuantitativas).

Apenas el diez por ciento de las transacciones en el mercado accionario estadounidense las ejecutan inversionistas tradicionales. La mayoría las realizan «operadores de alta frecuencia» (HFT) y computadoras programadas para transar

Otros inversionistas replican índices bursátiles (estrategias pasivas). Apenas el diez por ciento de las transacciones en el mercado accionario estadounidense las ejecutan inversionistas tradicionales.

Los HFT, que ejecutan el cincuenta por ciento de las transacciones, compran a los bancos de inversión información sobre los flujos de transacciones que van a ejecutar en los próximos minutos, infieren tendencias y transan inmediatamente para tratar de ganar unos céntimos por anticiparse al resto del mercado. Como esta información es incompleta, en algunos casos se equivocan y pierden dinero. El problema para el resto de los actores es que esas transacciones crean un «ruido» que les dificulta dar forma a sus predicciones.

Las operaciones de compra y venta de acciones realizadas por HFT y las que siguen estrategias cuantita-

tivas contribuyen, indudablemente, a incrementar los cambios de precios a lo largo del día. Sin embargo, no se les puede atribuir exclusivamente la volatilidad observada en las últimas semanas.

En la actualidad, y debido a las exigencias de la Ley Dodd-Frank de 2010 (que regula al sector financiero estadounidense), los bancos tienen limitaciones en cuanto al monto de inversión que pueden colocar en carteras propias de títulos valores, lo que reduce su capacidad para hacer de contrapartes del resto de los inversionistas. En tiempos de movimientos rápidos de los precios, los que quieren transar encuentran dificultades para encontrar con quien hacerlo: si quieren comprar tendrán que pagar mayores precios y si quieren vender tendrán que aceptar ofertas inferiores a las que encontrarían en un ambiente de mayor liquidez.

El mes de diciembre es particularmente ilíquido en el mercado accionario estadounidense, debido a que algunas instituciones evitan incrementar sus posiciones de riesgo para no tener que incrementar capital por exigencias de

los reguladores. Por supuesto, las vacaciones navideñas también inciden negativamente en los volúmenes de transacciones.

Las transacciones en todos los mercados financieros tienden a delegarse a la inteligencia artificial, a la que se pondrá en una lista corta de sospechosos habituales —junto con el presidente Trump y las amenazas de recesión en el primer mundo— cada vez que haya un brote de volatilidad de precios. Pero las estrategias cuantitativas constituyen un grupo aún pequeño de actores en el universo de los inversionistas.

La gran pregunta para los reguladores y los estudiosos de los mercados financieros es si los movimientos abruptos de precios pueden —o incluso deben— ser mitigados. El tiempo dará la respuesta. Esperemos que el costo de conocerla no resulte muy elevado. ■

«LA UTILIDAD OS HARÁ LIBRES»

Carlos Jaramillo, director académico del IESA

Tres acontecimientos captaron la atención del mundo financiero la semana pasada: 1) el segundo *round* de la pelea entre Elon Musk y la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés); 2) el parafraseo que hizo Herbert Diess, presidente de Volkswagen, de una frase acuñada durante el Holocausto, en una reunión de ejecutivos de esta empresa; y 3) la más reciente interpelación a Tim Sloan, presidente de Wells Fargo, ante el Comité de Servicios Financieros de la Cámara de Representantes del Congreso de Estados Unidos.

La SEC multó por veinte millones de dólares a Elon Musk, la cabeza más visible de Tesla, por haber anunciado en un tuit de septiembre de 2018 la disponibilidad de fondos para financiar la salida de bolsa de la empresa automotriz. El anuncio violaba de forma y fondo los estándares que deben cumplir las empresas de oferta pública al difundir información: lo informado no era más que una especulación a partir de la cual algunos accionistas liquidaron posiciones en la empresa. Además de la multa, pagada por la empresa, la SEC exigía que a partir de ese momento todo tuit escrito por Musk debía ser revisado por abogados corporativos para evitar incidentes de tal naturaleza.

Musk, que pareciera ser un «espíritu libre», decidió que tenía suficiente criterio para saber cuándo usar o no los servicios de sus abogados, y escribió un tuit en el que hablaba del número de vehículos que la empresa produciría en 2019, lo que violaba la exigencia de la SEC. Por cierto, esa información fue corregida posteriormente por la empresa.

El organismo regulador no se puede dar el lujo de ser obviado. De allí que la SEC solicitara a un juez federal, en Nueva York, decretar que Musk estaba en una especie de desacato a la autoridad (*contempt of court*), al desobedecer sus instrucciones sobre las políticas comunicacionales de Tesla luego de lo ocurrido en septiembre. El juez federal puede imponer multas o períodos de prisión a quienes sean culpables de desacato.

Herbert Diess era considerado el destinado a sacar adelante a Volkswa-

gen, gracias a su claro conocimiento de la industria automotriz; en particular, el requerido para implantar un decidido plan de reducción de costos. Diess insistió en una reunión gerencial que las marcas con mayor margen de utilidad, como es el caso de Porsche, tenían más libertad de acción y exhortó a repre-

sufridos en años recientes por J. P. Morgan o Goldman Sachs, en los que estaban involucradas agencias reguladoras y clientela corporativa, las contrapartes de Wells Fargo han sido principalmente clientes del segmento de consumidores, percibidos, con mucha razón, como «juridicamente débiles». Cambiar las

La presencia de figuras carismáticas al frente de las empresas, abundantes en el mundo de la tecnología, ponen en serio peligro a los accionistas cuando se vuelven incontrolables

sentantes de otras marcas del grupo a seguir su ejemplo. En varias ocasiones repitió *Ebit macht frei* (la utilidad os hará libres), sin percatarse de que la expresión sonaba muy similar a *Arbeit macht frei* (el trabajo os hará libres): lo primero que leían los prisioneros al entrar en el campo de concentración de Auschwitz.

¿Estupidez, ingenuidad o carencia de olfato? Los enemigos de Diess, y en particular los sindicatos, no quieren perder la oportunidad de sacar del juego a un enemigo importante. La familia Porsche-Piëch, el emirato de Catar y el estado de Baja Sajonia, que controlan el noventa por ciento de las acciones de Volkswagen, enfrentan el dilema de dar apoyo a un gerente capaz en lo técnico y torpe en lo político o dejarlo ir para minimizar los daños de reputación y pagar la factura de retrasar los cambios organizacionales que la empresa urgentemente requiere.

El principal interés del comité de representantes del Congreso de Estados Unidos al interpellar a Wells Fargo era mostrar a la opinión pública que el Congreso, y en particular el Partido Demócrata, seguían de cerca la evolución de este grupo bancario. Para Tim Sloan la comparecencia no fue sencilla, sobre todo cuando el congresista demócrata Jesús García intentó hacerlo reconocer que Wells Fargo había protagonizado el escándalo bancario más importante de la historia contemporánea estadounidense.

Dos años y medio después del estallido del fraude, Wells Fargo no termina de pasar la página. Seguirá operando durante 2019 con un tope de dos billones de dólares en su balance, fijado por la Reserva Federal en febrero de 2018, y se plantea la posibilidad de pagar 2.700 millones de dólares adicionales como resultado de litigios pendientes. A diferencia de los escándalos financieros

percepciones de una colectividad tan variada tardará años, y en ese proceso la institución no solo gastará dinero, sino que también quemará toda una generación de gerentes y empleados encargados de lidiar con un público indignado.

Estas experiencias muestran dos grandes retos que enfrentan los accionistas y tenedores de deuda corporativa, cuyos patrimonios sufren cuando los gerentes cometen errores. El primero es cómo desarrollar mecanismos para identificar a tiempo y minimizar el impacto de conductas deshonestas en distintos niveles de la organización. Ese es el gran desafío que Wells Fargo ha sido incapaz de afrontar con éxito.

El segundo desafío es que la presencia de figuras carismáticas, abundantes en el mundo de la tecnología, ponen en serio peligro a los accionistas cuando se vuelven incontrolables. Para ser justos, este es el caso de Elon Musk más que el de Herbert Diess. Pero lo cierto es que cuando la propiedad accionaria está concentrada en pocas manos que ponen su fe en un líder empresarial —y en este sentido Volkswagen y Tesla se parecen— el riesgo operativo se potencia y con él las ganancias y las potenciales pérdidas. Al fin y al cabo, seguir a un líder carismático es otra manera de apalancarse. ■

LA RUSIA DE PUTIN Y EL FANTASMA DE LA IDEOLOGÍA

María Gabriela Mata Carnevali,
profesora de la Universidad Central de
Venezuela / @mariagab2016

En 2014 los nombres de Ucrania y Venezuela se disputaban los titulares de la prensa mundial, por el protagonismo de los ciudadanos en las calles contra sus malos gobiernos. Hoy pudiera añadirse una nueva arista: la relación con la

«nueva Rusia», la Rusia de Putin, con sus ambiciones imperiales.

Los procesos en marcha en estos países han dado pie a que se vuelva a hablar de fascismo y comunismo, ideologías que Fukuyama (1992) creyó muertas con el triunfo liberal que significó la caída del muro de Berlín en 1989. La noche del 21 de noviembre de 2013 ocurrieron las primeras manifestaciones de índole europeísta en Ucrania, exrepública socialista de la órbita soviética, debido a la suspensión de la firma del Acuerdo de Asociación y Libre Comercio entre Ucrania y la Unión Europea. Tras varios meses de protestas y represión, los manifestantes tomaron las riendas del poder y ocuparon las principales instituciones. Con el derrocamiento del presidente Yanukóvich surgieron focos de resistencia al este y el sur del país, que el actual gobierno califica de separatismo prorruso.

Desde entonces las tensiones entre Rusia y Ucrania se han venido agudizando y de los enfrentamientos indirectos en tierra se pasó al choque de fuerzas en las aguas que rodean la península de Crimea, territorio que el Kremlin se anexó en 2014. El pasado 25 de noviembre, en un incidente que dio pie a titulares alarmistas, las fuerzas armadas de ambos países se enfrentaron por primera vez de forma directa en el mar: Rusia capturó tres barcos de la armada ucraniana. El presidente Petro Poroshenko habló de amenaza de «guerra total» y decretó una polémica «ley marcial», seguida de la prohibición de entrada al país de hombres rusos entre 16 y 60 años, para evitar la formación de «ejércitos privados». Algunos se preguntan si esto no afectará las elecciones presidenciales programadas para el próximo 31 de marzo (BBC Mundo, 2018).

En Kiev se acusa a los rusos de socavar la democracia y la soberanía, y se los enfrenta en todos los órdenes; incluido el religioso con la decisión del patriarca de Constantinopla, Bartolomé I, autoridad eclesiástica con sede en Estambul, de despejar el camino para la independencia de la Iglesia ortodoxa ucraniana. En opinión de Vladimir Putin, los culpables son los que destituyeron a Viktor Yanukóvich en 2014, presidente democráticamente electo. Además, no duda en acusar de «fascistas» a los partidos de ultraderecha que forman parte de la actual coalición gubernamental en Ucrania, al recordar que algunos de sus miembros colaboraron con la ocupación nazi y la matanza de judíos en la Segunda Guerra Mundial.

Para una mejor comprensión de la situación conviene agregar que Putin atribuye la raíz de las distintas disputas con las exrepúblicas soviéticas Ucrania, Georgia y Bielorrusia a que la Unión Soviética se hubiera organizado a partir de «repúblicas étnicas» con aspiraciones de autodeterminación, un principio admitido por Lenin. Esa fue la base del tratado de Brest-Litovsk, en 1917, que marcó el inicio de la separación de Ucrania y el regreso de la frontera oeste a la que existía antes de los zares Pedro y Catalina (Mata, 2017).

En Venezuela, gobierno y oposición usaron hasta hace poco el mote de «fascista» para descalificarse mutuamente. El primero lo empleaba, al igual que los comunistas ucranianos, como sinónimo de «ultraderecha»; y la segunda, como

pugna geopolítica en la que, ante asuntos de vieja y nueva data, se reavivó el interés de Rusia por su periferia y antiguas zonas de influencia y control, sin menospreciar la oportunidad de ir un poco más allá, como la brindada por el gobierno venezolano que, a cambio de soporte financiero y militar, le abre las puertas de la América del Sur, considerada históricamente un bastión norteamericano.

Pero estos no son casos aislados. Allí está, por ejemplo, la Siria de Bashar Al Assad desgarrada por el fanatismo ideológico y religioso. El conflicto entre fuerzas locales, regionales e internacionales ha alcanzado tal complejidad que pareciera no haber etiquetas, definiciones o paralelismos históricos para describirlo. Mucho se ha escrito y se seguirá escribiendo también sobre el resurgir

cies. Dado que Marx ha sido considerado uno de los pensadores más influyentes de todos los tiempos, tales actos fueron en no pocos casos homenajes apologeticos; pero en otros prosperó un examen menos comprometido con emociones e intereses políticos, y más dirigido a la evaluación de los méritos intelectuales de su obra. Por ejemplo, en los días 16 y 17 de octubre de 2018 se celebró un simposio en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, con el auspicio del Instituto de Filosofía, la Sociedad Venezolana de Filosofía, el Instituto Goethe de Venezuela y la Fundación Friedrich Ebert.

El aprecio intelectual que Marx despertó hacia el final de su vida (murió en 1883) y sobre todo la desmesurada admiración que suscitó en amplios círculos durante el siglo XX no se debieron solamente a la calidad de su obra o a la valoración de su desempeño público, sino también a un cultivo calculado en función de conveniencias políticas. El formidable aparato de propaganda del «socialismo real» creó la impresión de que Marx siempre gozó de general estima, y que esta no hizo más que crecer en cuanto sus ideas fructificaron con el triunfo bolchevique en la Rusia de 1917 y posteriormente con la toma del poder por partidos de inspiración marxista en China y otros lugares del mundo. En realidad, durante la mayor parte de su vida, la influencia de Marx fue modesta y en algunos periodos casi inexistente.

Fue en la década de 1870 cuando el prestigio intelectual de Marx cobró cuerpo, gracias a la publicación de *El capital* (1867). El libro mostraba que la pregonada equidad del intercambio mercantil podía conciliarse con la explotación de los trabajadores asalariados y la profundización de las desigualdades. Describía el conflicto inherente a los opuestos intereses de clase y relataba documentadamente el desarrollo histórico del modo de producción capitalista. La crítica de la sociedad europea finisecular podía ahora basarse en una explicación fundada teóricamente de su funcionamiento y no en la simple denuncia moral de la opresión ni en las ensoñaciones diurnas del utopismo.

A la publicación del primer tomo de *El capital* debía seguir la de otros que completaran el cuadro incompleto que aquel ofrecía. El tema del segundo volumen era la «reproducción ampliada» y la disolución por causa de ese

Las actuaciones de la «nueva Rusia» prueban que la ideología sigue haciendo historia y va más allá del sentido clasista que le diera Marx, para abrazar conceptos como nacionalismo y soberanía

sinónimo de «gobierno centralista y autoritario». A ambos les asistía algo de razón, ya que el fascismo de Hitler y Mussolini representa históricamente una posición contraria a la izquierda, pero sus gobiernos asumieron formas totalitarias al estilo de los experimentos comunistas de la Unión Soviética y China.

Los dos bandos reclaman para sí el sentir nacionalista. Sin embargo, el «socialismo del siglo XXI», devenido en dictadura al más puro estilo de los Castro, hace de la oposición el repositorio de orgullo y dignidad nacional, cuando eleva su voz para rechazar la injerencia extranjera con acento cubano en lo político y dejos rusos y chinos en lo económico y militar, que amenaza con socavar el control soberano sobre las industrias básicas y el territorio nacional. Con la corrupción galopante a lomo de la emergencia humanitaria compleja, que ha cobrado miles de vidas inocentes y ha obligado a millones al exilio, ya casi nadie cree lo de la lucha panfletaria contra el «imperialismo norteamericano». Con denodada resiliencia, los venezolanos esperan lo mejor, temiendo lo peor.

Como reflejan los casos de Ucrania y Venezuela las ideologías, «como sistemas básicos de cognición social, como elementos organizadores de actitudes y de otros tipos de representaciones sociales compartidas por los miembros pertenecientes a un grupo» (Van Dijk, 2008: 202), están de vuelta en el marco de una

de los ultras de izquierda y de derecha en Europa, a propósito del incremento sostenido del número de inmigrantes. Así, en el horizonte del llamado Sistema Político Internacional de Posguerra Fría, la ideología, cual fantasma, recorre la pequeña aldea global, definiendo y derribando instituciones en nombre de intereses inevitablemente mezclados con sentimientos nacionalistas potencialmente explosivos. ■

REFERENCIAS

- BBC Mundo (2018): «Conflicto entre Rusia y Ucrania: por qué Kiev vetó la entrada a su territorio de hombres rusos de entre 16 y 60 años», 30 de noviembre: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46406222>
- Fukuyama, F. (1992): *El fin de la historia y el último hombre*. Barcelona: Planeta.
- Mata, L. (2017): *Consecuencias del neoinperialismo*. Caracas: Fundación Alberto Adriani.
- Van Dijk, T. A. (2008): «Semántica del discurso e ideología». *Discurso & Sociedad*. Vol. 2. No. 1: 201-261: [http://www.dissoc.org/ediciones/v02n01/DS2\(1\)Van%20Dijk.pdf](http://www.dissoc.org/ediciones/v02n01/DS2(1)Van%20Dijk.pdf)

MARX Y SU INFLUENCIA

Víctor Rago A., profesor de la Universidad Central de Venezuela

El año pasado se cumplieron 200 años del nacimiento de Karl Marx en la ciudad alemana de Tréveris (18 de mayo de 1818), lo que dio lugar a numerosas conmemoraciones en el mundo a cargo de instituciones de las más diversas espe-

proceso de los modos precapitalistas de producción que habían conducido a la extinción de las formas sociales preexistentes (el primer tomo terminaba con la «acumulación originaria»). La tarea que Marx tenía por delante consistía en explicar la «génesis de la renta capitalista de la tierra»; es decir, la subordinación de la agricultura al capital. Su proyecto era estudiarla tomando como caso la Rusia posterior a 1861, tras la supresión de la servidumbre, siguiendo un camino análogo al de la descripción del desarrollo capitalista con Inglaterra como modelo. De allí que surgiera la interrogante de si el caso particular de Inglaterra representaba un proceso universal y necesario de desaparición histórica forzada de todas las formas de propiedad territorial y producción rural comunitaria.

En el clima de expectación creado por la aparición del primer tomo —en los círculos políticos e intelectuales de lectores cultos— se respondía afirmativamente a esa pregunta. Pero Marx había comenzado a experimentar serias dudas que lo condujeron, en lugar de concluir el esperado segundo tomo (del que tenía una versión manuscrita a la espera de revisión), a investigar la resiliencia de que daba muestras la comunidad aldeana, en cuanto formación social primitiva, en diferentes lugares del mundo. Mientras que Marx era presa de sus reservas, y posponía indefinidamente la preparación para la imprenta de la esperada secuela, el

to revolucionario europeo, y el ruso en particular, fueran expresión de la puesta en práctica de las ideas de Marx; aunque en sus últimos años Marx cuestionaba algunas de sus ideas previas y complejizaba ciertos aspectos de su teoría.

Un ejemplo notable es el libro titulado *La ideología alemana*. Se ha aceptado tradicionalmente que esta obra fue escrita a cuatro manos por Marx y Engels. No obstante, hay en esto un equívoco que obedece a causas deliberadas. De este libro se publicó originalmente un primer capítulo titulado «Yo, Feuerbach». El editor fue David Riazánov y el texto apareció en Moscú durante el año 1924. Tras una edición alemana de ese capítulo en 1926, unos años más tarde, en 1932, vio la luz un libro entero que recogía aquel primer capítulo y una colección heterogénea de otros textos provenientes de manuscritos, casi todos debidos a Marx.

La investigación contemporánea ha podido establecer que *La ideología alemana* fue una artificiosa compilación hecha por Riazánov y sus colaboradores a lo largo de los años 20 con el propósito —que respondía a los intereses políticos de la naciente Unión Soviética— de refundir, cual si hubiera sido un texto único concebido y escrito ex profeso por Marx y Engels, planteamientos del primero que databan de 1859 con lo que el segundo había escrito en 1885 (dos años después de la muerte de Marx), sensiblemente influido por el darwinismo reinante (doctrina que suscitaba

sobre generaciones de pensadores y actores políticos, así como sobre sociedades enteras desde las postrimerías del siglo XIX y sobre todo a lo largo del siglo XX, conviene preguntarse si los dolorosos resultados políticos y sociales a la vista son imputables a Marx o si se deben, más bien, a la manipulación interesada y a la distorsión simplificadora y oportunista de algunas de sus ideas practicada por élites dirigentes que decían actuar en su nombre. ■

RESISTENCIA CIVIL: ¿POR QUÉ AHORA?

María Gabriela Mata Carnevali,
profesora de la Universidad Central de
Venezuela / @mariagab2016

Solo los medios justos producen
resultados justos
MAHATMA GANDHI

La Primavera Árabe, #MeToo y Strike 4 Climate Action en Australia son formas relativamente recientes de hacer política. La primera inquietud gira en torno al elemento detonador. *Le Monde Diplomatique* hace referencia a un clásico de Barrington Moore que puede dar pistas al respecto. Su trabajo, escrito en un momento en el que los académicos intentaban comprender las grandes oleadas de protestas de los años sesenta y setenta en Estados Unidos, aporta una nueva perspectiva. A la pregunta de «¿por qué la gente se rebela?» contraponen otra: «¿por qué no lo hace más seguido?». La injusticia es una constante a lo largo de la historia, así que no puede ser considerada el único factor causal.

Con base en una minuciosa revisión de documentos referidos al comportamiento de la clase obrera alemana entre 1848 y los años treinta del siglo XX, que soportó largamente condiciones desfavorables antes de rebelarse, Moore concluye que el mantenimiento del *statu quo* depende de las concesiones que los «opresores» hagan a los «oprimidos» (*Le Monde Diplomatique*, enero, 2019); en otras palabras, la gerencia que se haga de la voluntad de cambio. Si se sigue esta línea de pensamiento podría pensarse que los levantamientos populares surgen de la frustración generalizada con la política convencional de «arriba hacia abajo», sin real «voluntad de escucha», inde-

Sucesivas generaciones de revolucionarios marxistas se formaron con textos artificiosamente compuestos, que no siempre respondían a los propósitos de Marx

movimiento revolucionario europeo, estimulado por la aparición del primer tomo y por los planteamientos de Marx y Engels formulados en textos anteriores, y convencido de que el advenimiento de la sociedad «socialista» era no solo inevitable sino inminente, alcanzaba nuevas formas de organización.

La formación de un vigoroso movimiento socialdemócrata en Alemania a comienzos del siglo XX y la construcción del partido revolucionario en la Rusia zarista exigían un cuerpo de textos destinados a la pedagogía anticapitalista para la formación de cuadros. En este contexto sociopolítico, los ideólogos de la revolución consideraban de la mayor importancia que el movimien-

ciertas reservas en Marx), sobre la llamada «concepción materialista de la historia» atribuida a Marx, expresión que tuvo su origen en las mismas maniobras exegético-editoriales llevadas a cabo por Riazánov y sus acólitos. Gared Stedman Jones, en su monumental biografía de Marx (*Karl Marx, ilusión y grandeza*, Madrid, Taurus, 2018), advirtió, basado en sólida evidencia documental y minuciosos estudios críticos contemporáneos, que había «evitado deliberadamente toda cita que sugiera implícitamente que existió en efecto un libro o texto integral con el título de *La ideología alemana*» (Jones, 2018: 733-734, nota 80).

Cuando se hace referencia a la influencia del pensamiento marxista

pendientemente de la forma de gobierno. El caso es que construir alternativas resulta, a veces, más complicado de lo que parece.

Cuando estos movimientos irrumpen y convulsionan la vida pública se sabe en contra de qué van, pero las propuestas escasean y la falta de liderazgo dificulta las negociaciones. Si se exigen cambios en la relación social, como en el caso de #MeToo contra el acoso sexual y la violencia de género, pueden verse resultados interesantes que dejan una estela positiva. A un año de la campaña, directores de distintos organismos públicos y privados, ministros y hasta primeros ministros han sentido la presión y acabado renunciando: más de 200 altos cargos solo en Estados Unidos; Mobashar Jawed Akbar, ministro adjunto de Relaciones Exteriores de India; Damian Green, viceprimer ministro de Gran Bretaña. Sin

dente Emmanuel Macron para manejar el explosivo descontento de las clases medias por el aumento de precio de los combustibles, medida adoptada para honrar los acuerdos de París sobre cambio climático, sin considerar la pérdida del poder adquisitivo que aqueja a la mayoría? La cuestión se le ha salido de las manos y el malestar no deja de crecer, sobre todo en las áreas rurales, donde el tipo de trabajo y las largas distancias son factores agravantes. ¿Con quién va a negociar si no hay cabezas visibles? ¿Cómo afectará esto su liderazgo en la Unión Europea de cara a las elecciones parlamentarias en mayo? Demagogos es lo que sobra y el cambio climático es un tema elástico.

Justamente el cambio climático es la causa del movimiento escolar en Australia, pero a la inversa. En una onda idealista, niños y jóvenes salieron a la calle en

bierno de transición y el llamado a elecciones libres. ¿Lo tendrá? Las protestas masivas en años pasados no dieron los resultados esperados y la gente está desmotivada. Sin embargo, es menester retomar las calles. Así lo exige el momento histórico y así lo entienden las personas que, cada vez en mayor número, espontáneamente y sin mucha articulación, comienzan a manifestar su malestar por la falta de servicios básicos y la corrupción, entre muchos otros males que se resumen en los conceptos de Estado fallido y «emergencia humanitaria compleja». Por supuesto, esto solo no es garantía de cambio. Las Fuerzas Armadas y la comunidad internacional tienen funciones que ejercer.

Nada que agregar, o quizás sí, una advertencia final para todos los actores involucrados: el despertar de las mayorías normalmente silenciosas que los gobiernos dicen representar y de las que, en el mejor de los casos, no se espera sino el voto, puede ser incontrolable. Para que el resultado sea el esperado habrá que tener conciencia de los medios. **RI**

Lo común es que los movimientos sin líderes enfrenten serios cuestionamientos sobre su legitimidad. La clave está en los métodos de lucha

embargo, los cambios profundos del modelo imperante requieren procesos inclusivos de decisiones, una estructura que permita las negociaciones y con quien negociar. Lo otro es simple y llanamente un cambio de modelo. A veces toca, pero hasta para eso hay que organizarse.

Durante las revueltas en serie de la llamada Primavera Árabe, que viera luz en Túnez en 2011, era innegable que la población estaba harta de los gobiernos autoritarios tan extendidos en el mundo musulmán. La rabia acumulada era tal que el fósforo de un joven que decidió prenderse fuego bastó para incendiar Túnez, Egipto, Yemen, Libia y Siria. Lamentablemente, en la mayoría de los casos no hubo acuerdo previo sobre cómo llenar el eventual vacío de poder y ha quedado un halo de frustración. Entre las excepciones, por su originalidad, vale la pena mencionar el experimento democrático kurdo en la frontera siria.

En Francia, tras años de derrotas sociales, ahora un movimiento inédito por su heterogeneidad ha obligado al gobierno a abjurar de su «ortodoxia presupuestaria». Los «chalecos amarillos» no se han dejado engañar por la oposición entre protección del clima y poder adquisitivo; pero, prácticamente, no cuentan con una estrategia para invertir la situación, que es común a la Unión Europea. ¿Cómo hará el presi-

noviembre pasado a pedir acciones. El Strike 4 Climate Action, inspirado por la estudiante sueca Greta Thunberg de 15 años, revolucionó al país entero. Esto parece más fácil de resolver, pues alguna acción podrá emprender el Gobierno, así sea simbólica. Pero este es un caso especial por donde se le mire. Nadie va a cuestionar la legitimidad de las demandas de estos muchachos.

Lo común es que los movimientos sin líderes enfrenten serios cuestionamientos sobre su legitimidad. La clave está en los métodos de lucha. El gobierno de Macron ha usado la violencia observada en París y otros lugares para afirmar que el movimiento de los «chalecos amarillos» es ilegítimo y antidemocrático. Mahatma Gandhi y Martin Luther King se dieron cuenta de que la acción no violenta niega a las autoridades esta línea de ataque. Por el contrario, la violencia utilizada al reprimir movimientos pacíficos ayuda a construir su legitimidad y obtener respaldo mundial.

En Venezuela la sordera gubernamental es mayúscula. Desde el 10 de enero, el país enfrenta una abierta usurpación del poder. La Asamblea Nacional, único órgano legítimo restante, resiste gallardamente en la figura de su nuevo presidente Juan Guaidó, quien requiere apoyo popular para crear las condiciones que permitan la conformación de un go-

EMERGENCIA HUMANITARIA: EL TURNO DE LAS ONG

María Gabriela Mata Carnevali, profesora de la Universidad Central de Venezuela.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG), por su moderna trascendencia, son consideradas el principal cauce por el cual se manifiesta la aspiración mundial de proteger los derechos humanos. Aunque todavía no se les valore como personas jurídicas internacionales, en el sentido estricto de la expresión, nadie puede discutir que, por los muchos papeles que han asumido, forman parte de los más importantes actores del derecho internacional. En Venezuela existe una gama muy amplia de asociaciones civiles que persiguen fines distintos en los ámbitos cultural, humanitario, político, deportivo, académico, social, religioso, científico, etc., con base en los derechos y prerrogativas consagradas en el artículo 52 de la Constitución, y que bien pueden responder al nombre de ONG.

Para el hoy cuestionado gobierno de Nicolás Maduro, y antes para el de Hugo Chávez, las ONG no son actores inocentes, porque cumplirían funciones específicas, de acuerdo con la «agenda

imperialista norteamericana». En su opinión, han servido de fachada para el financiamiento de causas golpistas, por lo que no pasan de ser agentes de la «guerra híbrida» contra la «Venezuela bolivariana». En particular, sus críticas se dirigen al grupo de organizaciones que defienden los derechos humanos. Así, no es de extrañar que hayan intentado entorpecer su trabajo.

El Tribunal Supremo de Justicia determinó en 2010 que las organizaciones receptoras de financiamiento del exterior pueden ser juzgadas

derechos sociales y un acelerado aumento de la pobreza.

Por más contundentes que parezcan sus declaraciones, lo cierto es que, dado el creciente número de organizaciones integrantes del denominado «Movimiento por los Derechos Humanos» en Venezuela, es difícil hacer generalizaciones. Algunas como Human Rights Watch tienen, en efecto, lazos con Estados Unidos, Canadá o la Unión Europea, y no ocultan su preferencia por la ideología liberal. Otras se

relativismo cultural, (c) la idea de que los derechos son solo de clases y no de individuos.

La noción de seguridad nacional es utilizada para negarles sus derechos en tanto personas a los insurgentes o terroristas, y, en la práctica, a todo aquel que se oponga al gobierno. El relativismo cultural va contra el universalismo de los derechos humanos en el sentido de que irrespetaría las particularidades de las diferentes culturas.

La idea de que los derechos humanos son solo de clases se basa en el hecho de que algunos menos favorecidos económicamente no pueden acceder a todos los derechos. Entonces habría que promoverlos selectivamente entre las clases para salvar esta brecha.

De la mano con Chipoco puede afirmarse: «los derechos humanos son universales y punto». Y las ONG en Venezuela responden, sin excepción, a este principio. Qué bueno que sean ellas las escogidas por la Asamblea Nacional, hoy dignamente presidida por Juan Guaidó, para supervisar la distribución de la ayuda humanitaria. Claro, primero hay que resolver el asunto de si entra y cómo entra. ■

«Los derechos humanos son universales y punto». Las ONG en Venezuela responden, sin excepción, a este principio y tienen un papel protagónico e histórico en la gerencia de la ayuda humanitaria

por «traición a la patria». A su vez, la Asamblea Nacional, controlada en aquel entonces por el chavismo, sancionó una ley que impedía recibir financiamiento internacional a organizaciones dedicadas a la «defensa de los derechos políticos» o el «control sobre los poderes públicos».

¿Son en verdad «engendros del imperialismo»? ¿Organizaciones al servicio de Estados Unidos como afirma el gobierno? Inti Rodríguez responde en nombre de Provea (2018):

Esta organización... ha sido siempre coherente con sus principios en defensa de los derechos humanos, independientemente de la identidad ideológica o social de la víctima. De la misma manera que velamos por los derechos de los detenidos por el golpe de Estado del 4 de febrero y 27 de noviembre de 1992, defendimos la gratuidad de la educación y la seguridad social en los años 90, solicitamos medidas cautelares a favor de Hugo Chávez en abril de 2002, condenamos la represión en 2014 y 2017, denunciamos los abusos de la OLP en 2015 y 2016, condenamos la detención arbitraria de Leopoldo López en 2014 y de Miguel Rodríguez Torres en 2018. De esa misma manera seguimos y seguiremos denunciando las graves violaciones de derechos humanos cometidas por la dictadura de Nicolás Maduro, en un contexto de severos retrocesos en los

cuidan mucho de mantener independencia de criterio, mientras que cierta cantidad se abstiene por completo de emitir opiniones políticas.

Pero luce mezquino cuestionar la coherencia y el compromiso que han mostrado, en general, estas organizaciones con respecto a la situación de «emergencia humanitaria compleja» que han ayudado a definir. Pudiera decirse que, conscientes de la importancia de los datos, las ONG de derechos humanos en el país se concentran en el registro y la documentación de las violaciones sistemáticas de los derechos, a fin de acompañar a las víctimas y hacer públicos los atropellos ante la comunidad nacional e internacional, lo que ha sido determinante al justificar la inclusión de Venezuela en la lista de países que padecen una crisis humanitaria en su versión más grave, que alude no a una situación producto de desastres naturales o conflictos armados, sino a una situación estructural atribuida a los Estados fallidos.

En cambio, de parte del gobierno, se nota una tendencia «relativizante» en esta materia, propia de regímenes autoritarios. Como bien apunta Carlos Chipoco (2010: 181):

En América Latina podemos identificar tres nociones que relativizan el valor universal de los derechos humanos; relativización que permite a algunos grupos sostener que ciertas personas carecen de DDHH (o que algunos tienen más derechos que otros): (a) la noción de seguridad nacional, (b) el

REFERENCIAS

- Chipoco, C. (2010): «La protección universal de los derechos humanos: una aproximación crítica». En R. Cerdas y R. Nieto (eds.): *Estudios básicos de derechos humanos*. Tomo I: 171-226. San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Provea (16 marzo, 2018). «Defender derechos desde la coherencia y el compromiso»: <https://www.derechos.org/ve/opinion/defender-derechos-desde-la-coherencia-y-el-compromiso>

¿ESTÁ EN SU OCASO LA OFERTA PÚBLICA DE ACCIONES?

Carlos Jaramillo, director académico del IESA

Los lectores mayores de cuarenta años probablemente recordarán la ilusión de todos los emprendedores que montaban una puntocom: conseguir rápidamente un inversionista que comprara el proyecto y les diese una cantidad importante de dinero con la cual, eventualmente, montarían una siguiente aventura de negocios o financiarían un retiro temprano en La Toscana. Hoy las cosas son muy diferentes en los países desarrollados.

En primer lugar el número de empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa ha disminuido, debido a la consolidación de sectores industriales mediante fusiones y adquisiciones de empresas públicas financiadas con dinero muy barato gracias a la inyección de liquidez de la Reserva Federal. El

de los fundadores y de los participantes en las rondas previas de financiamiento privado.

¿La solución? Facilitar a los fondos de pensiones y otros mecanismos de ahorro programado la participación por cuenta de sus clientes —es decir, los individuos— en el mercado privado de

En los países desarrollados la oferta de nuevos títulos accionarios ha disminuido. En su lugar, las nuevas empresas recurren a un creciente mercado privado de capitales para conseguir dinero

número de acciones en circulación ha disminuido, también, por los planes empresariales de recompra de acciones. Entre 1997 y 2015, la cantidad de dinero destinada a la recompra de acciones superó en 3,5 billones de dólares el monto de recursos levantados con nuevas emisiones. En la actualidad cotiza un catorce por ciento menos de las empresas que lo hacían en 1975.

En segundo lugar las nuevas empresas tienen menor propensión a salir a bolsa tempranamente que sus homólogas de la década de los noventa. Esto se debe a la habilidad de sus dueños para conseguir dinero en un creciente mercado privado de capitales. Al evitar el levantamiento de fondos vía la oferta pública de títulos valores, las nuevas empresas evitan tanto los costos del cumplimiento de regulaciones en los que incurren quienes cotizan en bolsa como el escrutinio constante de inversionistas institucionales y analistas de los grandes bancos de inversión.

Esta tendencia puede apreciarse en el hecho de que, en 1996, las compañías que salían a bolsa en una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés) lo hacían a los 3,6 años contados a partir de su fundación; en la actualidad ese número se ha elevado a 7,7 años. Asimismo, una empresa promedio en 1996 captaba privadamente antes de la IPO aportes de capital por el orden de 12,2 millones de dólares; hoy ese número se ha elevado a 97,9 millones de dólares. Aunque estas cifras se refieren a Estados Unidos, algunas fuentes secundarias sugieren que el mismo fenómeno sucede en el Reino Unido y en la eurozona.

La reducción de la oferta de nuevos títulos accionarios actúa contra los inversionistas individuales. Cuando las compañías abran su capital al público, en general vía IPO, buena parte de la creación de valor quedará en manos

de capitales. Tal idea, aunque atractiva, trae consigo un gran desafío para los reguladores, pues los flujos de información en este mercado son mucho menores que en los de oferta pública, la liquidez de los títulos es muy restringida y cualquier intento de regularlos enfrenta la reticencia de los emprendedores, que buscan los mercados privados de capitales para evitar los costos de la regulación y el escrutinio de un mayor grupo de actores. **EI**

NOTAS ESTRUCTURADAS: UNA OPCIÓN ADICIONAL

Claudia Martínez, ejecutiva de cuenta de inversiones de Kapital Consultores.
Gioconda Bolinches, representante registrada en Portfolio Resources Group y consultora externa de Lifeinvest Asset Management

Un inversionista permanece atento a la aparición de oportunidades para mejorar la tasa de retorno de sus inversiones. De allí que siempre pase revista a los rendimientos de los activos convencionales de inversión (bonos y acciones). Pero la mayoría de las veces no consigue en ese mercado la ganancia que desea.

En la última década el mercado bursátil estadounidense rentó anualmente un promedio de 14,29 por ciento; sin embargo, el año pasado arrojó una pérdida de 5,23 por ciento, medido por el S&P 500. En ese año se experimentó una volatilidad (variación de precios) no vista desde 2008; una circunstancia que recordó a propios y extraños la esencia y el rasgo característico de las acciones. Durante ese mismo lapso, los retornos de la renta fija (bonos) disminuyeron en promedio, como consecuencia del dinero inyectado en la economía tras la crisis de 2008. Fijar como objetivo el mantenimiento de tasas cercanas —o

iguales— a cero incentivó la emisión de deuda corporativa, dado que brindaba a las empresas la posibilidad de levantar capital a bajo costo. En 2017, el monto emitido en deuda corporativa alcanzó 1,65 billones de dólares (el mayor valor en dos lustros), y en 2018 fue 1,33 billones.

Hoy el bono del Tesoro con vencimiento a diez años —activo sin riesgo— renta 2,65 por ciento. El promedio de los bonos de grado de inversión medido por el índice ICE BofAML US Corporate BBB Effective yield es 4,37 por ciento. Los bonos de alto rendimiento, medido por el índice ICE BofAML US High Yield Master II Effective yield, paga 6,05 por ciento. En conjunto, los rendimientos ofrecidos no son llamativos para muchos inversionistas. Los inconformes acuden a sus asesores de inversión para informarse acerca del mundo de los instrumentos financieros no convencionales. Una opción que siempre resalta es la de los llamados productos estructurados.

Los productos estructurados son inversiones que combinan activos subyacentes —acciones, bonos, materias primas e índices— con un componente derivado —futuros, opciones, swaps— y ofrecen una renta atractiva al inversionista. Tienen un carácter híbrido, porque presentan características de un bono —ofrecen flujo de caja— y en determinadas condiciones pueden obligar al inversionista a cambiar el capital invertido por el activo subyacente: una combinación de certificado de depósito a plazo con la venta de un *put*. Por ser compuestos en su configuración, limitan el potencial de pérdidas y ganancias según parámetros preestablecidos. Algunos preservan el capital y otros brindan la participación preestablecida de un activo de renta variable. Hay también los que garantizan un porcentaje de capital, aunado a la revalorización de una cesta de activos. Están, además, los que protegen el capital frente a un porcentaje de pérdidas en una canasta de activos y garantizan el pago de un cupón.

Los productos estructurados son protagonistas en las carteras de los inversionistas que, para obtener mayores rentas, están dispuestos a comprar instrumentos pensados para limitar la volatilidad de los instrumentos de alto riesgo: ofrecen mayor rentabilidad que la renta fija o incluso que el mercado de renta variable. Tal sería el caso de una nota estructurada *multi barrier reverse*

convertible de tres acciones con barrera europea de 30 por ciento y vencimiento de 12 meses, cupón de 9 por ciento anual (frecuencia mensual) y observación *autocall* al ciento por ciento a partir

la barrera es europea (como en el ejemplo), la nota estructurada no puede ser redimida antes de la fecha de vencimiento, aunque se haya registrado en el precio del activo

Las notas estructuradas tienen un carácter híbrido: ofrecen flujo de caja y pueden obligar al inversionista a cambiar el capital invertido por el activo subyacente

del cuarto mes. ¿Cómo puede entender un inversionista sin erudición financiera un instrumento con una denominación tan larga y precisa? Es necesario aclarar algunos conceptos.

- Activos subyacentes: activos que componen la nota estructurada; por ejemplo, acciones de Facebook (FB), Citigroup (C) y CVS Health (CVS).
- Plazo de la inversión: tiempo de vigencia de la nota; por ejemplo, doce meses.
- Ingreso: flujo de caja ofrecido, acumulativo o distributivo; por ejemplo, ingresos distributivos pagados mensualmente.
- Cupón: tasa de interés ofrecida a los inversionistas; por ejemplo, 9 por ciento anual y pagada mensualmente.
- Observación: revisión de precios de los activos subyacentes a una fecha predeterminada; por ejemplo, a partir del cuarto mes para garantizar la recepción de los beneficios (cupón o interés) a los inversionistas.
- Autocall al ciento por ciento (*autocall barrier*): límite superior de la nota (si al momento de la observación de la nota todos los activos subyacentes se cotizan por encima del valor comprado se procederá a «levantar» la nota y se redimirá al ciento por ciento). El inversionista recibirá su capital invertido más los cupones que haya acumulado por el tiempo de vigencia de la nota.
- Límite inferior (*protection barrier*): porcentaje máximo de caída de los activos; por ejemplo, 30 por ciento.
- Capital invertido. Existen dos tipos de notas estructuradas en cuanto a la preservación del dinero invertido: protección total y protección condicionada (de barrera europea o de barrera americana). Cuando la barrera es americana, la nota caduca cuando algún activo subyacente cae al porcentaje establecido. Cuando

una caída superior al límite inferior establecido. Esto implica que luego del vencimiento de la nota sería cuando se podría verificar si algún activo perdió efectivamente el porcentaje establecido (*protection barrier*) o incluso más. El inversionista recibe la totalidad del capital invertido en la acción que perdió determinado monto o la que registró el peor desempeño por encima del porcentaje establecido.

En el ejemplo, la barrera es europea al 30 por ciento. Esto quiere decir que si algún activo subyacente (Facebook, Citigroup, CVS Health) cae 30 por ciento o más durante los próximos doce meses la nota no podrá ser redimida. Pero, si en el momento de la observación del último mes de vigencia de la nota (el mes doce) una de las tres acciones experimenta una caída del 30 por ciento o superior, el inversionista recibirá la acción que haya tenido peor desempeño al precio inicial de cuando se emitió la nota.

Cuando no se registran eventos de barrera (alza o caída de activos subyacentes) el inversionista termina disfrutando un ingreso en cada observación efectuada (un cupón mensual en el ejemplo) y obtiene a la fecha de vencimiento la devolución de su capital. Si en el ejemplo propuesto ocurre un evento de barrera, los inversionistas reciben una redención temprana (*autocall barrier*): el cupón por el número de meses establecidos más la devolución del capital. Si aplica la protección de barrera europea, los inversionistas reciben los cupones por doce meses y, luego del vencimiento, las acciones que hayan tenido el peor desempeño del porcentaje establecido (30 por ciento) o superior.

La nota estructurada es un activo ideal para catalizar los rendimientos de las carteras de inversión. Pero hay que prestar atención a los siguientes factores de riesgo:

- Reputación del emisor: al comprar este tipo de activos se asume el riesgo del emisor; por ende, la credibilidad del emisor es muy importante.
- Liquidez: únicamente se puede salir del activo si existe un comprador interesado; de no existir, puede que el activo no se venda a un precio razonable en el mercado.
- Riesgo de mercado: no conviene subestimar la posibilidad de que el precio del activo no se comporte según las expectativas más optimistas.
- Riesgo de moneda: si el activo subyacente está denominado en una moneda foránea los inversionistas aceptan de manera indirecta una eventual pérdida de valor, así el precio del producto varíe de manera positiva.

Indudablemente, las notas estructuradas son activos que complementan las carteras de inversión diversificadas, junto con acciones y bonos. Incluso pueden ofrecer retornos positivos, cuando los resultados de algunos referentes del mercado, como los índices, sean negativos. También ofrecen flexibilidad, porque se ajustan a cualquier estrategia personal de inversión. Pero algunos consideran que entrañan un alto costo en comparación con sus beneficios. Lo interesante es que en el mercado se encuentra de todo y para todos. **RI**

JACK BOGLE: EL LEGADO

Carlos Jaramillo, director académico del IESA

El pasado 16 de enero murió Jack Bogle, fundador del Vanguard, el banco de inversión líder en el segmento de fondos mutuales y fondos cotizados (ETF, en inglés), y promotor del uso de fondos de inversión indizados (que replican la composición de una cartera de referencia, bien sea de acciones, bonos, materias primas, monedas, etc.) en las carteras de inversionistas individuales. Bogle será recordado no solamente por poner la piedra angular de una industria que a finales de 2018 controlaba activos financieros por el orden de diez billones de dólares, sino también por atreverse a cuestionar creencias muy arraigadas en el mundo de la inversión de títulos de oferta pública.

Si bien la estrategia de invertir en carteras indizadas era conocida para los

inversionistas institucionales, cuando se funda Vanguard, Bogle vio la oportunidad de crear vehículos de inversión asequibles al público en general. Con el paso de los años, gracias a los abundantes datos sobre precios de instrumentos de oferta pública, se ha comprobado que en muchas situaciones el desempeño de los gerentes de carteras activas —que se construyen con las percepciones de sus administradores sobre el rendimiento futuro de títulos de oferta pública— no es superior al de los de carteras indizadas, aunque cobran una prima por su «conocimiento experto» sobre los mercados financieros.

Si quienes dicen que saben no siempre saben, ¿qué sentido tiene pagar por un conocimiento que no es tal? A partir de este cuestionamiento, y gracias a la masiva oferta de fondos indizados liderada por Vanguard, la industria de la inversión en títulos valores cambió para siempre.

Al cuestionamiento del pago de primas adicionales a los gerentes de fondos activos han seguido las presiones para hacer más explícitos los cargos que los bancos de inversión cobran por la venta de información a sus clientes, y por las transacciones de compra y venta de títulos valores. Para nadie es un secreto que el paso siguiente a la revelación de costos es la lucha de los clientes por su reducción, y la aparición de nuevas tácticas comerciales en las cuales las instituciones financieras competidoras ofrecen los mismos servicios por menos precio y en algunos extremos hasta gratis.

No es de extrañar entonces que grandes inversionistas institucionales se nieguen a pagar por el uso de la información de los departamentos de investigación de los bancos de inversión, o que hayan surgido fondos mutuales y ETF que ofrecen sus vehículos de inversión a cero costo. Estas presiones competitivas en los países desarrollados se van a trasladar a Latinoamérica en la medida en que la tecnología abarate los costos de interacción entre clientes e instituciones, mejore la educación financiera de los inversionistas y los mileniales comiencen a manejar tanto su dinero como el de sus padres.

No en vano Jack Bogle era conocido en la industria de la inversión en títulos valores como el gran «disruptor». Bogle enseñó que la democratización del uso de instrumentos financieros tiene que ser un norte de quienes buscan

innovación en el área; pues, aunque a corto plazo merme la rentabilidad de la industria, a largo plazo surgirá un mercado más grande, más inclusivo y más preparado para atender las necesidades de los inversionistas en un mundo en transición. ■

FINANZAS FAMILIARES: LA ÚLTIMA FRONTERA DE LA TRANSPARENCIA

Carlos Jaramillo, director académico del IESA

La revista *Barron's* dedicó el artículo central de su edición semanal a un tema incómodo: el impacto de los auxilios financieros a los hijos adultos en las finanzas personales de sus padres, sobre todo cuando los progenitores están a punto de retirarse o, efectivamente, lo han hecho.

Muchas veces los artículos sobre finanzas personales para el contexto estadounidense deben ser tomados «con un grano de sal», para aplicarlos a otras realidades nacionales. Pero en esta ocasión hay reflexiones que tienen carácter universal. Por ejemplo, en encuestas con adultos mayores para el artículo mencionado, el 75 por ciento de los entrevistados afirmó poner los intereses financieros de sus hijos por encima de los propios. En efecto, el ochenta por ciento de los padres reco-

puedan construir expectativas realistas acerca de sus progenitores.

La transparencia financiera en el seno familiar es particularmente relevante en el caso de empresas familiares. Los consultores en el área encuentran, con mucha frecuencia, que los accionistas pasivos (los que no trabajan en el negocio) —generalmente, cónyuges, hijos y hermanos— ignoran los grandes temas financieros de las empresas de las que son copropietarios. En general, les cuesta entender que la gran mayoría de los activos empresariales no son líquidos y que toda solicitud económica, cubierta con recursos de la empresa, debe formar parte de la planificación financiera del negocio.

Los consejos familiares son espacios diseñados para que los conductores de los negocios tengan la oportunidad de compartir, con otros miembros del clan, información que les permita entender el desempeño de los activos, los planes de la empresa, las principales amenazas que enfrenta su sector de actividad y, en última instancia, el engranaje de toda esta información en una política de devolución de recursos a los accionistas vía dividendos y recompra de acciones.

Inversiones de gran magnitud, como vivienda y educación, deben ser tomadas muy en cuenta por cada individuo, desde mucho antes de formar parte del mercado laboral. En la gran mayoría de las grandes ciudades del mundo, los

Los padres deberían discutir con sus vástagos acerca de las realidades económicas del núcleo familiar. Educar es también enseñar a los hijos a manejar como adultos las restricciones del entorno

noce ayudar regularmente a sus hijos a cubrir sus compromisos financieros y dedicar a tales menesteres alrededor de 500.000 millones de dólares al año (un poco más del doble de lo que aportan a sus fondos de jubilación).

En un mundo ideal, donde las comunicaciones interpersonales son fluidas, los hijos tendrían un claro entendimiento no solo del músculo financiero de sus mayores, sino también del volumen de compromisos que deben cubrir con los haberes acumulados durante su vida productiva. Lamentablemente, la opacidad predomina en estos temas y tal vez quien tenga tiempo para rectificar debería comenzar por discutir con sus vástagos sobre las realidades económicas del núcleo familiar, para que

profesionales jóvenes no están en capacidad de comprar, y en algunos casos ni siquiera alquilar, viviendas. Ante los grandes desafíos del futuro, una de las pocas decisiones que está en las manos de cada uno es comenzar cuanto antes un plan de ahorro programado; y en el caso venezolano, en moneda dura, pese a todas las limitaciones identificables.

Las familias convencidas de que la educación es la gran transferencia de riqueza intergeneracional no deben olvidar que este tema abarca no solo la adquisición de competencias para la vida laboral, sino también enseñar a los hijos a manejar como adultos las restricciones del entorno. Un adulto «bien educado» es alguien «autosostenible», financieramente hablando. ■

VOLVER A LO BÁSICO: CINCO TENDENCIAS DEL COMERCIO MINORISTA Y CUATRO MODELOS DE NEGOCIOS

Hay varias claves del éxito en el comercio minorista de hoy. Algunas no requieren innovar sino volver a lo básico. Otras, en cambio, exigen reenfocar el comercio: decidir hacia dónde va y cuál función quiere cumplir.

Hermann Petzold Rodríguez

LA TECNOLOGÍA comienza a ser parte del comercio minorista. Esa transformación es meritoria, pero muchas empresas obvian lo más básico de los procesos de transformación digital: su implementación y el grado de aprendizaje y satisfacción del cliente. La transformación digital es un complemento de algo mucho más grande que recibe el consumidor.

Hace algunos años el cliente era lo primero y siempre tenía la razón. Ahora el cliente es el centro de todas las áreas de las cuales depende el funcionamiento de un comercio minorista. Si se hace la analogía con el plano humano y sensible, no es lo mismo querer a una persona que pensar todo el día en ella.

Hay varias claves del éxito en el comercio minorista de hoy. Algunas no requieren innovar sino volver a lo básico. Otras, en cambio, exigen reenfocar el comercio: decidir hacia dónde va y cuál función quiere cumplir, independientemente del rubro (alimentación, moda, servicios, tecnología, libros...).

Experiencia

Hace poco solo existían tiendas de barrio o quincallas que ofrecían un servicio personalizado. El dueño conocía a sus clientes y a sus descendientes, sus gustos y la frecuencia de visita. Eso era personalización, pero sobre todo experiencia y satisfacción.

La experiencia no es un asunto de productos de alto precio o lugares de lujo. Tiene que ver con la expectativa del cliente comparada con lo que le «entrega» el comercio. Nueva York, por ejemplo, es una de las ciudades con más experimentos de grandes marcas en los puntos de venta. Allí fue donde Apple estableció una de sus primeras tiendas. Recientemente, su competidor Samsung estableció una tienda «insignia».

Cuando se entra a la tienda de Samsung impacta el ambiente que permite interactuar con todos sus productos. Lo primero que se ve es un DJ, luego sigue una visita con realidad aumentada y finaliza con la posibilidad de usar los teléfonos, las computadoras y los electrodomésticos. ¿Cuánto vende esta tienda al año? Nada. Su objetivo es captar clientes que posean un interés genuino. La experiencia del cliente no tiene que ver con precios. Tiene que ver con cómo se muestra la marca que el cliente percibe y consume.

Cercanía

Estar a poca distancia de un punto de venta dejó de ser relevante en muchos comercios. El contacto físico no es esencial, pero sí sentirse cerca. Dos personas pueden estar a kilómetros una de la otra y, sin embargo, sentirse como si estuvieran en un mismo sillón. Lo mismo ocurre con el comercio. La cercanía tiene que ver con usar aplicaciones que permitan comprar y pagar un servicio.

Hermann Petzold Rodríguez, consultor en comercio minorista y especialista en tendencias de mercado / hermann196@gmail.com

Walmart y Amazon están cerca del consumidor cuando le llevan sus pedidos el mismo día que los ordena o cuando se los prepara para que los busque en sus tiendas. Cercanía es también el grado de «confianza» de entrar a la casa del cliente y acomodarle sus compras. Las tiendas de superdescuentos (*hard discount*) operan con bajos costos, pero con una experiencia austera y digna que se traduce en productos de calidad al mejor precio. En Colombia, los supermercados ARA, del grupo Jerónimo Martins, por ejemplo, están separados unos de otros a una distancia de once minutos a pie: su ventaja diferencial es la cercanía física. Las aplicaciones novedosas empleadas en varias ciudades del mundo hispano, como Corner Shop (Chile), Rappi (Colombia) y Glovo (España), han sabido «servir a dos amos»: se alían con los comercios para que su surtido aparezca en sus aplicaciones y satisfacen a un consumidor cada vez más ocupado. Lo más valioso de estas aplicaciones es el conjunto de datos que recolectan en cada compra.

Marca privada

Cada día aumenta la participación de las marcas privadas en los comercios minoristas. En Europa, casi la mitad de los productos ofrecidos en los supermercados corresponde a marcas privadas: Suiza (44 por ciento), Reino Unido (42) y España (40) lideran la clasificación mundial. En Latinoamérica esa participación es aún muy tímida, encabezada por Colombia (15 por ciento), Chile (11) y Argentina (9), pero en constante crecimiento (Nielsen, 2016).

Las marcas privadas «invaden» un espacio que era exclusivo de grandes marcas y fabricantes; ahora se ofrecen productos con la misma o superior calidad, más margen comercial y menor precio final. Las marcas privadas se han convertido en opciones preferidas por el consumidor, especialmente en categorías de alta rotación: leche, alimentos congelados, bebidas, embutidos, granos, aceite, snacks, bolsas de basura, detergentes, jabón y champú. La posible amenaza de las marcas privadas debe ser vista como una oportunidad para los proveedores que quieran fabricar en paralelo su marca comercial y la marca privada de un comercio minorista, que cohabitan en el mismo anaquel: misma calidad, diferente vestimenta.

Sin intermediarios

La otra cara de la moneda es que, ante las exigencias de los comercios de entregar siempre el menor precio al consumidor, el fabricante ve reducido su margen de ganancia y, muchas veces, sin determinar claramente si la inversión da resultados. Por eso, algunos fabricantes han decidido jugar en otro campo: se han saltado la usual y antigua cadena de comercialización para irse directamente a fungir como comercios mediante puntos de venta físicos o virtuales. Esto les permite obtener beneficios, como interactuar con el cliente cara a cara, ser dueños de los datos (algo tan importante para tomar decisiones), aliarse con otros fabricantes (para tener una propuesta de valor única, sencilla y a la vez atractiva), reducir costos (porque desaparece la figura del comercio tradicional que consume parte de su margen) y, finalmente, ofrecer un mejor precio al consumidor final.

Esto lo han hecho muy bien Alpina, en Colombia con Alpina Market, y Unilever, con su aplicación UIN. Una gran marca como Kellogg's ha creado su propio restaurante con recetas basadas en sus productos, que le permite ofrecer una visión más amplia de su marca, atributos y versatilidad. Antes solo los comercios competían por el cliente. Ahora también lo hacen las marcas directamente o los comercios se trasladan a zonas de alto tráfico con máquinas expendedoras, como lo hacen CVS y Best Buy.

Diferentes formatos

Las tiendas de superdescuentos son la vanguardia del comercio minorista. Son ejemplos de que la innovación a veces no tiene que ver con tecnología. Cadenas de supermercados como Aldi,

La experiencia del cliente no es un asunto de productos de alto precio o lugares de lujo. Tiene que ver con la expectativa del cliente comparada con lo que le entrega el comercio

Lidl, D1 y ARA, entre otras, resaltan por su operación a bajo costo, sus espacios físicos pequeños, y por ofrecer todos los artículos en empaques *ready to display* y un surtido limitado y mayoritariamente de marca privada.

Las grandes tiendas de comercio electrónico como Amazon y Alibaba incursionan también en tiendas físicas. El cliente nunca migrará totalmente al comercio electrónico ni radicalizará sus gustos entre virtual y presencial. Habrá una cohabitación de prácticas, por la necesidad del ser humano de interactuar y relacionarse.

Esta es la base de la omnicanalidad, que permite al consumidor comprar donde quiera y como quiera, y recibir una atención homologada caracterizada por el buen servicio y el conocimiento de sus gustos. Igualmente, hay comercios poco comunes y con propuesta de valor única, como el supermercado Zabac (Croacia) que vende sus productos con una fecha muy corta de caducidad.

Cuatro modelos de negocios

Los principales modelos de comercio minorista que funcionan actualmente muestran que el comercio ha evolucionado y se ha fortalecido, siempre siendo «clientecéntrico».

1. El comercio tradicional: una marca que comercializa sus productos en tiendas físicas de terceros.
2. El comercio con marca privada: un comercio que cuenta con una marca privada en su surtido, tanto en su tienda física como en la electrónica.
3. La marca que se convierte en comercio: una marca que interactúa directamente con el cliente final en sus tiendas físicas propias o mediante aplicaciones. Ejemplos de este modelo son las Heladerías Häagen-Dazs, las tiendas de Pan Bimbo, la aplicación UIN (de Unilever) y las tiendas insignias de Nike, Adidas, Apple y Kellogg's, entre otras marcas.
4. La aplicación que se convierte en comercio sin tienda física: su inventario es el de cada comercio agregado en la aplicación. Interactúa con el cliente sin intermediación de un comercio tradicional y menos de una marca. Su negocio principal está en los datos que se crean. Se convierte en comercio por su reputación como buen y calificado intermediador; ejemplos: Rappi, Uber Eats, Corner Shop y Glovo.

En busca del mejor servicio

El cliente siempre buscará el mejor precio; pero, sobre todo, el mejor servicio posible según sus expectativas. El ecosistema que creen los comercios debe sustentarse sobre el cliente, el desarrollo de nuevos canales comerciales y el protagonismo de las marcas privadas como motores de los comercios que quieran crecer, especialmente en economías contraídas. **[E]**

REFERENCIA

- Nielsen (2016): «Private labels. Latin American report». Nueva York y Diemen (Países Bajos): The Nielsen Company.

EL COMERCIO DEL FUTURO

Moisés Galindo

El futuro del comercio minorista estará definido por procesos y un relacionamiento interactivo con los consumidores inteligentes, que se distinguen por conocer con certeza y claridad sus deseos, gustos, preferencias y exigencias.

Sin importar lo que hagas, independientemente del éxito o el fracaso, la experiencia es una forma de éxito en sí misma.

JACK MA

LA HISTORIA DEL COMERCIO es también una historia de saltos tecnológicos. Innovaciones como la bombilla eléctrica, la caja registradora, el código de barras, la internet y los dispositivos móviles tienen en común haber producido transformaciones y consecuencias más allá de su ámbito directo de aplicación, hasta el punto de forjar una evolución comercial en los modelos de atención y servicio.

Sears, la centenaria cadena de tiendas por departamento, experimentó una revolución en su posicionamiento gracias a su innovador servicio de entrega a domicilio. Walmart agilizó sus procesos comerciales al conectar el punto de venta con su cadena de suministro. Amazon adoptó el comercio electrónico como estrategia para vender productos directamente a los consumidores; y Alibaba, en China, replicó la misma estrategia del uso del comercio electrónico, pero para que los negocios pudiesen comprar y vender entre sí. Constituye un auténtico tópico relacionar estas empresas con historias de éxito y liderazgo; pero, aunque cueste creerlo, no siempre fue así.

En sus inicios Sears vendía y entregaba relojes a domicilio, Walmart ofrecía productos de cinco centavos, Amazon expendía libros y Alibaba puso a las empresas a comprar y vender en línea entre sí. Ninguno de sus modelos de negocio originales hacía prever la evolución que experimentarían con los años. La semilla del cambio estuvo siempre en las mentes de sus fundadores: Richard Sears (Sears), Sam Walton (Walmart), Jeff Bezos (Amazon) y Jack Ma (Alibaba). Estos comerciantes intuyeron que sus empresas, al descubrir y explotar las oportunidades, podían ampliar su alcance y entorno de negocios hasta adquirir una dimensión que les posibilitara fijar nuevas reglas en el mercado. De hecho, el hábito característico de las organizaciones líderes y ganadoras es concentrarse en atender, cuidar y servir con agilidad y eficiencia al consumidor inteligente.

La innovación es el factor que permite transformar cualquier actividad; se alimenta de la necesidad humana de combinar, mejorar, perfeccionar o superar las prácticas tradicionales. El futuro nace en el presente gracias a ideas audaces, geniales, descabelladas, que a menudo coquetean con la imposibilidad. A tal fenómeno creativo Jim Collins y Jerry I. Porras lo llamaron «una meta grande, descabellada y audaz» (BHAG, por sus siglas en inglés) (Collins y Porras, 1994).

Esto mismo también ocurre con el futuro del comercio minorista: el cuál se construye a partir de acciones estimulantes pensadas para preservar el bienestar, la salud (espiritual, física y mental), la calidad y la plenitud de vida de «su majestad el cliente». Esta premisa está inspirada en un comercio con experiencias más humanas, naturales y sustentables.

Moisés Galindo, consultor de empresas de comercio / @RetailAuthority

Educar al consumidor

Uno de los principales desafíos del mercadeo de minoristas es educar y empoderar al consumidor. Pero, ¿dónde se le educa? En todos lados: en la casa, en el empleo, en los traslados diarios, en el establecimiento, en el área de exhibición, en el momento del pago o en la asistencia posventa. Aquí surge una gran verdad: cuanto más se tarde en educar al consumidor, más complicado será brindarle un gran servicio.

Emocionar al consumidor

Únicamente aquellos comercios que estén dispuestos a emocionar y encantar a los consumidores inteligentes podrán conquistar su lealtad. Estimular y recompensar la fidelidad de los clientes allana las relaciones a largo plazo. Ellos siempre regresarán, porque saben que tendrán en sus negocios de confianza precios y promociones personalizadas; distintos a los existentes que ofrecen a todo aquel que entre a su local.

Son muchas las estrategias en este sentido. La más clásica consiste en una política de puntos acumulados por compra y canjeables por productos. Otra surge de la negociación de condiciones de compra y de pago especiales con fabricantes, que se traducen en rebajas y descuentos que favorez-

El hábito característico de las organizaciones líderes y ganadoras es concentrarse en atender, cuidar y servir con agilidad y eficiencia al consumidor inteligente

can al minorista y a los consumidores. Así, en el futuro los precios estarán determinados por el volumen de compras acumuladas de un determinado producto.

La adversidad y la complejidad del entorno de negocios nunca serán excusas para dejar de lado una política de mercadeo centrada en la creación de emociones positivas. Por ejemplo, en Brasil, una visión estratégica transformó a la cadena de tiendas de moda y accesorios Renner cuando despidió a sus colaboradores. Para recontratarlos con un perfil más retador, los asesoró y los motivó a reorientar sus destrezas y capacidades hasta convertirlos en encantadores de clientes; de suerte que en el futuro del comercio los «buscatallas» serán reemplazados por asesores de imagen, y los promotores por conocedores de rudimentos de nutrición y salud (Galló, 2017). Eran los mismos colaboradores, con diferente actitud y capacidad de convencimiento.

Cientes colaborativos

Una tendencia marcada del mercadeo del futuro consiste en la colaboración activa de los clientes: ellos compartirán, con los interesados en complacerles, información diferenciadora en lo atinente a características, diseños, empaques, materiales y presentaciones de productos. En cuanto a los medios de pago, en los años venideros los procesos se simplificarán y se consolidarán opciones como billeteras y monederos digitales —por ejemplo, WeChat— y las criptomonedas —desde la bitcoin hasta la libra de Facebook— con socios como medios de pago y mercados virtuales. Los modelos crediticios dejarán de basarse, exclusivamente, en historiales negativos de pago de los clientes, y tendrán en los productos previamente comprados el nuevo criterio de decisión.

Transformación digital

Es fácil vaticinar que el comercio minorista «digitalizará» todos los documentos que tienen el papel como soporte: tickets, pedidos, notas de venta, recibos de pago y facturas. Esto obligará a utilizar aplicaciones móviles para que los consumidores inteligentes puedan conservar y revisar la relación de sus tickets de compra, éstos también les podrán recibir vía correo electrónico, SMS o WhatsApp. La transformación digital traerá ahorros y beneficios al simplificar el almacenamiento de datos y el envío de facturas y estados de cuenta.

Eficiencia operativa

La creación del futuro también supone para los planificadores del sector estrategias para lograr mayores eficiencias operativas. Nuevos ecosistemas comerciales —pensados para el intercambio de datos y transacciones entre establecimientos, proveedores y consumidores— sustituirán a los vetustos sistemas empresariales ERP, incapaces de integrarse a los sistemas informáticos de los participantes en la cadena de suministro. Con la denominada «internet de las cosas» surgirán nuevos canales y medios de comunicación e interacción con los clientes.

Adelantos tecnológicos

Otra tendencia llamada a consolidarse es la utilización de cadena de bloques (*blockchain*) para el registro informático de las operaciones comerciales con proveedores, que garantizará una mayor transparencia en el pago de las mercancías. Las innovaciones provenientes del campo de la robótica conseguirán una rápida aplicación en las tareas repetitivas, poco propicias para despertar y renovar el interés de los trabajadores. En el área de logística y almacenamiento, las mercancías serán identificadas por radio frecuencia, lo que simplificará el control de inventarios y agilizará los procesos en el punto de pago. Por su parte, los hallazgos en materia de inteligencia artificial ayudarán a identificar, recrear y establecer los patrones de conducta de los consumidores inteligentes. Finalmente, la personalización del proceso de compra se perfeccionará con los dispositivos de reconocimiento facial y de voz, que vendrán a complementar los documentos tradicionales de identificación expedidos por los gobiernos.

El futuro es la interacción

El futuro del comercio minorista provendrá de un proceso interactivo con los consumidores inteligentes; que se distinguen por conocer con certeza y claridad sus deseos, gustos, preferencias y exigencias. Solo con ellos es posible trazar estrategias fiables y sólidas en el tiempo. Su exigencia principal es vivir una experiencia de compra —o de servicio— positiva, encantadora y emocionalmente memorable. Cuando esto ocurre, los consumidores inteligentes tienden a regresar a los entornos donde obtuvieron gratificación, que abarca aspectos tan disímiles como la simplificación de las decisiones de compra, la sensación de exclusividad o la pertenencia a un ámbito privilegiado. El reto está dispuesto. 

REFERENCIAS

- Collins, J. y Porras, J. I. (1994): *Built to last: successful habits of visionary companies*. Nueva York: Harper.
- Galló, J. (2017): *O poder do encantamento. As lições do executivo que transformou a Renner em uma empresa de bilhões de dólares*. São Paulo: Planeta.

NO ES CUÁNTO CUESTA, ES CÓMO SE PERCIBE: EL PODER DE LOS PRECIOS PSICOLÓGICOS

La decisión de compra es un proceso de atajos y sesgos cognitivos más que un proceso racional. Presentar el precio de distintas maneras conduce a percibirlo de distintas maneras, que pueden aumentar las ventas sin que haya ocurrido realmente algún descuento.

Eugenia Csoban Mirka

EL PRECIO ES EL INSTRUMENTO DE MERCADEO que proporciona ingresos y señala el valor agregado al producto. La estrategia de fijación de precios constituye un desafío, pues no existe una fórmula mágica y sencilla que garantice el éxito. Los negocios minoristas enfrentan cambios económicos y tecnológicos que suceden rápidamente y exigen adaptación constante de la mezcla de mercadeo puesta en práctica para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

¿Cómo pueden las tiendas minoristas lograr una diferenciación significativa con su estrategia de precios? Mercadólogos y minoristas tratan de influir en las decisiones de compra de los consumidores con la utilización de variables psicológicas en el diseño de los precios.

¿Somos racionales al tomar decisiones de compra?

Las personas perciben el precio como una combinación de elementos objetivos y subjetivos. Desde hace mucho tiempo se reconoce que la evaluación de los precios y la decisión de compra muestran patrones conductuales que no se ajustan —más bien contradicen— los modelos racionales de elección (Monroe, 1973; Hinterhuber, 2015).

Un consumidor perfectamente racional evalúa la utilidad o valor de un producto en función de sus características tangibles, y esta valoración, sin participación de la emoción, guía su decisión de compra. Si desea comprar un nuevo teléfono inteligente, el consumidor racional compara varias marcas (y modelos) en función de precios y otras características tales como capacidad de memoria, poder de la cámara, garantía o servicio poscompra, y elige el teléfono de mayor valor total. Se supone que las personas, cuando tienen información acerca de las distintas opciones de los productos, muestran claras y estables preferencias de compra. Pero esta visión racional no se verifica en la práctica. Aun cuando el consumidor actual puede obtener mucha información sobre ofertas y precios de múltiples negocios, esto no garantiza que su decisión se oriente a buscar el máximo beneficio (Santoyo y Vásquez, 2004).

Eugenia Csoban Mirka, profesora del IESA.

Es posible cambiar la percepción del consumidor y potenciar una compra sin cambiar realmente el precio del producto. La percepción y la decisión de compra se ven influidas por el contexto o el modo como se presenta el precio. El consumidor es susceptible a cambios que rodean la presentación del producto, aunque estos cambios no impacten su utilidad ni signifiquen una reducción de su precio. Por ejemplo, resaltar los atributos del producto para hacerlo más positivo hace que las preferencias cambien y ofrecer un producto gratis con la compra de otro incita a comprar más que un descuento equivalente del precio.

El enmarcado determina la percepción del precio

La presentación de las promociones y su impacto se relacionan con el fenómeno de enmarcado en la toma de decisiones. El efecto del marco fue un hallazgo destacado del programa de investigación desarrollado por Tversky y Kahneman (1981), que incluye el estudio del uso de heurísticos (atajos cognitivos que permiten resolver problemas de manera efectiva) y el efecto de los sesgos en las decisiones, las elecciones en entornos de riesgo y el papel de la aversión a las pérdidas en estas condiciones (teoría del prospecto).

Los efectos del marco dan cuenta de cómo la misma información puede ser percibida de modo diferente según cómo se exhibe: a partir del mismo precio mostrado de distintas maneras, los consumidores construyen percepciones alternativas de la misma situación de compra, algo que no se espera en una decisión racional (Guerrero, Sandoval-Escobar y Flórez, 2018). Los consumidores son simplificados de decisiones y una señal de promoción, aun cuando no implique un precio reducido, puede aumentar significativamente las ventas de los minoristas (DelVecchio, Krishnan y Smith, 2007; Inman, McAlister y Hoyer, 1990).

El impacto de las estrategias de precios en la decisión del consumidor

¿Cuál promoción es más efectiva: «Compre uno y llévase gratis otro» o «Compre dos por el precio de uno»? Cuando se compara la intención de compra de consumidores expuestos a estas formas de promoción, que si lo piensan solo un poco advertirán que significan lo mismo, se encuentra que la primera opción se percibe más favorable que la segunda y resulta en mayor intención de compra (Munger y Grewal, 2001). Al parecer, cuando se obtiene un producto gratis no queda lugar para el arrepentimiento por gastar más dinero y, como la transacción no implica riesgos ni pérdidas, el producto gratis resulta desproporcionadamente más atractivo que el mismo producto presentado con descuento. Además de la aversión al riesgo, las personas tienden a seguir el camino más corto y de menor esfuerzo: con el producto gratis no hay que hacer cálculo alguno, gratis es un precio absoluto, fácil de entender: no invierto ni pierdo (Larson, 2014).

Otra forma de presentar precios consiste en mostrar un precio base y luego, por separado, incrementarlo. El consumidor no conoce el precio total, o solo puede calcularlo más adelante en el proceso de compra. Es lo que sucede, por ejemplo, con los impuestos que cargan las aerolíneas a los pasajes, o con la opción de pagar por componentes adicionales al producto (como un dispositivo para hacer hielo en cubitos de una nevera). Esta estrategia de precios particionados conduce a subestimar el precio total: ocurre una percepción más favorable del precio y aumenta la intención de compra (Hinterhuber, 2015).

Los consumidores subestiman el precio total porque se anclan en el precio base o inicial (Thomas y Morwitz, 2009). De acuerdo con Tversky y Kahneman (1981), el anclaje ocurre cuando el cálculo toma como punto de partida un dato inicial: la inferencia resultante puede resultar sesgada. En el caso del precio particionado, el consumidor se ancla en la información que considera más importante —el precio inicial o de base— y luego hace ajustes insuficientes a ese precio cuando se agregan uno o más cargos. Debe tenerse cuidado con no cargar demasiado con respecto al precio inicial, pues en ese caso la estrategia deja de funcionar.

Los minoristas también pueden aumentar sus ventas, sin aplicar descuento alguno a sus productos, si promocionan la compra de varias unidades por volumen de compra (tres por dos, compre cinco, seis o siete productos por un precio específico), si ofrecen paquetes de varios productos

Aun cuando el consumidor actual puede obtener mucha información sobre ofertas y precios de múltiples negocios, esto no garantiza que su decisión se oriente a buscar el máximo beneficio

o incluso si señalan que se pueden adquirir dos productos por cien en lugar de cincuenta cada uno. Esta estrategia basa su efectividad en la inferencia (no necesariamente verdadera) de que el precio por varias unidades implica un ahorro; además, la cantidad o anclaje sugerido se convierte en el punto de partida desde donde los consumidores comparan y modifican su compra (Larson, 2014).

El anclaje también está presente en una de las estrategias de precios psicológicos más utilizada por los minoristas, que consiste en manipular los números finales en el precio; esto es, los precios pares e impares. En las ventas al detal, los números 0, 5 y 9 se suelen colocar a la derecha y el número 9 es el preferido cuando se hacen descuentos, pues se ha encontrado que usar el 9 al final del precio aumenta de modo significativo las ventas. Thomas y Morwitz (2009) confirmaron que la predisposición a leer de izquierda a derecha conduce al anclaje en juicios sobre la magnitud de la diferencia numérica entre los números presentados. Los consumidores, al procesar los números de izquierda a derecha, enfatizan la diferencia en el dígito de la izquierda y, así, la diferencia percibida entre un precio que termina en 9 y su inmediato superior (un número redondo, por ejemplo) tiende a ser más amplia y exagerada en comparación con la diferencia entre precios situados en la misma escala. Además, los consumidores tienden a redondear los precios hacia abajo y, por lo tanto, subestiman la magnitud de un precio terminado en 9 (Wagner y Jamsawang, 2011).

Una estrategia diferente que se sirve del enmarcado es promover productos mediante el principio de escasez. Las promociones que limitan la disponibilidad del producto —por cantidad, tiempo o localidad— incrementan sustancialmente las ventas y son capaces de provocar que los consumidores paguen mayores precios. Inman, Peter y Raghubir (1997) mostraron que el uso del principio de escasez en supermercados incrementaba las ventas en un promedio de 544%, mientras que el mismo descuento en precio, sin apelar a la limitación en la disponibilidad del producto, incrementaba las ventas en 202%.

¿Por qué funciona esta estrategia? Sugerir que la disponibilidad del producto es limitada influye poderosamente en

la percepción, principalmente en los consumidores orientados a evitar resultados negativos. La amenaza de escasez se vincula con la amenaza de pérdida: el consumidor se motiva más por la idea de perder algo que por la de ganar algo de igual valor (Cialdini, 2001). Adicionalmente, el funcionamiento psicológico lleva a suponer que los productos más difíciles de obtener son mejores y la escasez sirve de vía directa para evaluar la calidad. La conjunción de escasez y calidad conduce a desear el producto mucho más que en condición de disponibilidad.

Otra estrategia se relaciona con el grado de conciencia del consumidor acerca del pago que está por realizar. Cuando los pagos son menos transparentes, como en los programas prepago o los cargos en tarjetas de crédito, los consumidores tienden a aumentar sus compras. Animar a las personas a pagar con «plástico» se revierte en mayores ventas, sin incluir descuento por parte del minorista (Larson, 2014).

Estas estrategias se sirven del efecto de enmarcado para aumentar las ventas, sin que los minoristas incurran realmente en descuentos cuando hacen promociones. La decisión de compra del consumidor se ve afectada por la forma en que se enmarcan los precios de los productos: la percepción depende de cómo le da significado a las promociones y ese significado a su vez está determinado por heurísticos, como el anclaje, y sesgos cognitivos que modelan la percepción. Las decisiones en general y las decisiones de precio en particular son también condicionadas por otros heurísticos como la representatividad y la disponibilidad.

El comportamiento sesgado de los consumidores al evaluar precios no puede entenderse desde una perspectiva racional de toma de decisiones. Cuando los minoristas incorporan los hallazgos sobre precios psicológicos a sus estrategias de precios aseguran rentabilidad y sostenibilidad en sus negocios. Esto no implica prestar menos atención a los modelos generales de fijación de precios, basados en costos

de la empresa, precios de los competidores o previsiones de demanda, sino aumentar el conocimiento sobre cómo percibe el consumidor el valor, al entender que el precio psicológico es una variable clave. ■

REFERENCIAS

- Cialdini, R. (2001): «The science of persuasion». *Scientific American*. Vol. 284. No. 2: 76-81. <http://www.jstor.org/stable/26059056>
- DelVecchio, D., Krishnan, H. S. y Smith, D. C. (2007): «Cents or percent? The effects of promotion framing on price expectations and choice». *Journal of Marketing*. Vol. 71. No. 3: 158-170.
- Guerrero, C., Sandoval-Escobar, M. y Flórez, H. (2018): «Heurísticos y toma de decisiones en compras on line». En Forero Rodríguez, D. E. (ed.): *Elección, razonamiento y decisión: hallazgos y debates en el estudio de la elección y decisión del consumidor*. Bogotá: Konrad Lorenz Editores.
- Hinterhuber, A. (2015): «Violations of rational choice principles in pricing decisions». *Industrial Marketing Management*. Vol. 47: 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.006>
- Inman, J. J., McAlister, L. y Hoyer, W. D. (1990): «Promotion signal: proxy for a price cut?». *Journal of Consumer Research*. Vol. 17. No. 1: 74-81.
- Inman, J. J., Peter, A. C., y Raghurir, P. (1997): «Framing the deal: the role of restrictions in accentuating deal value». *Journal of Consumer Research*. Vol. 24. No. 1: 68-79.
- Larson, R. B. (2014): «Psychological pricing principles for organizations with market power». *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 16. No. 1: 11-25.
- Monroe, K. B. (1973): «Buyers' subjective perceptions of price». *Journal of Marketing Research*. Vol. 10. No. 1: 70-80. <https://doi.org/10.1177/002224377301000110>
- Munger, L. y Grewal, D. (2001): «The effects of alternative price promotional methods on consumers product evaluations and purchase intentions». *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 10. No. 3: 185-197. <https://doi.org/10.1108/10610420110395377>
- Santoyo, C. y Vásquez, F. (2004): *Teoría conductual de la elección: decisiones que se revierten*. México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Thomas, M. y Morwitz, V. (2009): «Heuristics in numerical cognition: implications for pricing». En V. R. Rao (ed.) *Handbook of pricing research in marketing* (pp. 132-149). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1981): «The framing of decisions and the psychology of choice». *Science*. Vol. 211. No. 4481: 453-458.
- Wagner, U. y Jamsawang, J. (2011): «Several aspects of psychological pricing: empirical evidence from some Austrian retailers». *European Retail Research*. Vol. 25. No. 2: 1-19.

Los consumidores son simplificadores de decisiones y una señal de promoción, aun cuando no implique un precio reducido, puede aumentar significativamente las ventas de los minoristas

EL EFECTO AMAZON Y OTROS ASPECTOS DEL COMERCIO MINORISTA POR INTERNET

Alfredo J. Ríos

La venta minorista en línea refleja muchas características de su contraparte presencial y su efecto (en proporción de ventas o en nivelación de precios) es menor de lo que se podría imaginar, aunque la presencia de gigantes como Amazon o Walmart se empieza a notar.

CONSIDERE LA SIGUIENTE ESCENA: una persona entra en una tienda y pregunta el precio de la nueva versión de uno de sus productos favoritos. Sorprendida por el precio que el vendedor le indica, discretamente saca su teléfono celular y consulta el precio de ese producto en Amazon. ¿Le parece familiar?

El impacto de los grandes minoristas en ventas por internet, como Amazon o Walmart, sobre las tiendas minoristas y la forma de comprar es uno de los temas que inspiran mayor interés entre los investigadores. Algunas preguntas se refieren a si existen diferencias significativas entre los precios del mismo producto en comercios en línea y presenciales, en el número de cambios de precio registrados en un año en ambos canales y si existen variaciones de precio según la ubicación u otras características de cada cliente, como su historial de compras o su actividad reciente (Cavallo, 2018; Gorodnichenko y Talavera, 2017; Gorodnichenko, Sheremirov y Talavera, 2018).

Las ventas en línea: ¿populares u omnipresentes?

La compra en línea de productos y servicios se ha vuelto cada vez más frecuente en el día a día de muchas personas. Sin embargo, de acuerdo con la Oficina del Censo de Estados Unidos, las ventas en línea representan una pequeña porción de las ventas en tiendas minoristas: apenas 9,5 por ciento durante 2017, un aumento de casi tres veces la proporción del mercado que obtuvieron durante 2008. Es importante destacar que Amazon controló más de la mitad del comercio en línea en 2017.

Si las ventas por internet representan una fracción tan pequeña de las ventas totales, ¿por qué son tan importantes? La existencia de grandes minoristas como Amazon ha vuelto transparente la competencia de precios: el fácil acceso a la información ha eliminado la necesidad de comparar precios en distintas tiendas físicas. Este acceso ha hecho que tareas imposibles o imprácticas de llevar a cabo en persona, como trasladarse a lugares lejanos en busca de mejores precios, puedan hacerse sencillamente sin salir de casa.

Podría pensarse, entonces, que la transparencia ocasiona un efecto de uniformidad en los precios. Sin embargo, no se han encontrado pruebas de un efecto nivelador entre tiendas (Cavallo, 2017, 2018; Gorodnichenko y Talavera, 2017). En un estudio con 1.361 observaciones de 455 productos y tomadas de ocho minoristas (Best Buy, CVS, Walmart, Target, Lowe's, Macy's, OfficeMax y Staples), solo un treinta por ciento de los precios coincidía con los precios correspondientes encontrados en Amazon (Cavallo, 2017). Esto no

Alfredo J. Ríos, profesor del IESA.

constituye una prueba estadísticamente significativa de influencia en este sentido. Similarmente, Cavallo (2018) analizó tiendas como las anteriores en diversos países (Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Sudáfrica) y encontró homogeneidad entre los precios en línea y presenciales de cada tienda, pero heterogeneidad en cuanto al país y el tipo de ramo. Por ejemplo, se encontró que los precios de un 90 por ciento de los productos eran iguales en las versiones en línea y presencial de tiendas en Canadá y el Reino Unido, pero en Argentina 79 por ciento de los precios eran mayores en las versiones en línea, mientras que en Brasil los precios en línea tendían a ser menores que en los locales comerciales. Farmacias y tiendas de artículos de oficina presentaron la menor proporción de artículos con el mismo precio en ambas modalidades; la tendencia va en dirección contraria en tiendas de artículos electrónicos o ropa, en las cuales la proporción de precios iguales es bastante alta.

Uniformidad de precios

Aunque cuenta con la tecnología para fijar precios con base en características individuales del consumidor, Amazon, al igual que muchos comercios en línea, ha adoptado una política de uniformidad de precios, que no discrimina por ubicación, demografía u otras variables. Luego del escándalo ocurrido en 2000, a raíz de unas pruebas de precios de DVD (Amazon, 2000), no se han observado variaciones de precios en los productos ofrecidos en esta tienda debidas a zona postal o historial de compras. Desde hace muchos años, Amazon ha ofrecido envíos gratuitos en una gran variedad de productos, si el monto de la compra supera una cantidad fija no muy elevada. Esto contribuyó a eliminar dependencias entre los distintos costos de envío y el precio final de cada artículo. Pronto, muchas otras tiendas en línea adoptaron prácticas similares. Servicios como Amazon Prime terminaron de consolidar esta práctica.

Cavallo (2017) obtuvo mediciones de precio de artículos en cincuenta comercios minoristas importantes en diez países y observó que el precio en línea coincidía con el precio en tiendas físicas seleccionadas al azar alrededor del 72 por ciento de las veces. En Estados Unidos, de los diez minoristas con mayor presencia en el mercado en línea, solo Walgreens y Walmart usaban la zona postal para determinar los precios (Cavallo, Neiman y Rigobón, 2014). La transparencia propicia que diferencias de precios debidas a la zona geográfica puedan enojar a los consumidores que consideren injustas tales diferencias. En otros ramos menos transparentes, como la venta de pólizas de seguro, o en la asignación de tasas de interés en tarjetas de crédito, los clientes están dispuestos a aceptar diferencias de precios basadas en diversos rasgos individuales.

Frecuencia de cambio de precios

En Estados Unidos, la frecuencia de cambios en los precios de los minoristas por internet es significativamente mayor que la correspondiente a tiendas físicas, con duraciones promedio de tres meses y medio en lugar de los casi ocho meses que duran los precios en las tiendas físicas (Mims, 2017). La estrategia dinámica de cambio de precios, basada en inteligencia artificial para utilizar información recolectada en tiempo real, puede ocasionar esta alta frecuencia de cambios. Sin embargo, aunque el número de cambios de precios anuales sea mayor en el ámbito en línea, a plazos más largos los montos tienden a ser muy parecidos, cuando se comparan con los montos obtenidos al variar los precios en el ámbito presencial.

¿Una tendencia beneficiosa?

Aunque el mercado de minoristas por internet represente solo una fracción pequeña del universo de minoristas, su comportamiento refleja en muchos sentidos el comportamiento general de las ventas presenciales. Esto ofrece, al menos, la posibilidad de usar este tipo de negocios como un objeto de estudio más fácil y económico de analizar, y extrapolar las observaciones al resto de los negocios minoristas. Probablemente, en la medida en que los costos de envío y los tiempos de espera disminuyan, los efectos de la competencia de precios entre gigantes como Amazon y Walmart se harán notar con mayor fuerza en el mercado mundial de minoristas. Mientras tanto, la posibilidad de comparar precios desde el teléfono celular hace más visible la batalla de los precios y esto siempre beneficia al consumidor. ■

REFERENCIAS

- Amazon.com (2000): «Amazon.com issues statement: regarding random price testing». <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncom-issues-statement-regarding-random-price-testing>
- Cavallo, A. (2017): «Are online and offline prices similar? Evidence from large multi-channel retailers». *American Economic Review*. Vol. 107. No. 1: 283-303.
- Cavallo, A. (2018): «More Amazon effects: online competition and pricing behaviors». *NBER Working Papers*. No. 25138. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Cavallo, A., Neiman, B. y Rigobón, R. (2014): «Currency unions, product introductions, and the real exchange rate». *Quarterly Journal of Economics*. 129.
- Gorodnichenko, Y. y Talavera, O. (2017): «Price setting in online markets: basic facts, international comparisons, and cross-border integration». *American Economic Review*. Vol. 107. No. 1: 249-282.
- Gorodnichenko, Y., Sheremirov, V. y Talavera, O. (2018): «Price setting in online markets: does it click?». *Journal of the European Economic Association*. Vol. 16. No. 6: 1.764-1.811.
- Mims, C. (2017): «The high-speed trading behind your Amazon purchase». *The Wall Street Journal*. 29 de marzo. <https://www.wsj.com/articles/the-high-speed-trading-behind-your-amazon-purchase-1490532110>

Aunque el mercado de minoristas por internet represente solo una fracción pequeña del universo de minoristas, su comportamiento refleja en muchos sentidos el comportamiento general de las ventas presenciales

CÓMO CONTRIBUYEN LAS PROMOCIONES AL POSICIONAMIENTO DE MARCA

Pedro A. Quintana C.

Las promociones forman parte de la comunicación de la marca y deben ser manejadas de forma estratégica. Los equipos de mercadeo pueden proyectar el efecto de las promociones de precio —y también las «no monetarias»— en el comportamiento de compra de sus clientes o consumidores.

ENTRE LOS MUCHOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS del mercadeo se destacan dos en particular: la verificación de los efectos esperados de las iniciativas promocionales y el seguimiento de las acciones emprendidas por la competencia como respuesta. Diseñar y ejecutar con eficiencia el programa de fidelización de clientes y consumidores siempre ayuda a incrementar el «campo visual» de una marca. Para ello es necesario minimizar o eliminar la brecha entre los mensajes clave de la estrategia promocional y la manera como es percibida o sentida la marca por sus públicos o mercados naturales. No es conveniente que la publicidad haga hincapié en determinados atributos funcionales o emocionales y que las promociones enfatizen otros muy distintos, incluso antagónicos.

Cuando se diseña un plan promocional es preciso conocer todos los aspectos del posicionamiento de la marca. A partir de tal información, se procede a clasificar la marca como funcional, de imagen o de experiencia (Tybout y Carpenter, 2002). Luego se identifican los atributos más relevantes para los clientes: los rasgos llamados a ser reforzados a mediano y largo plazo.

Las promociones están mayormente centradas en el precio, una variable cuya principal característica radica en inducir en el cliente un estímulo de compra con escaso efecto emocional, lo que puede resultar útil en determinados momentos del ciclo de vida del producto. Ahora bien, ¿cómo lograr una diferenciación clara y exitosa cuando la dinámica competitiva se limita a un forcejeo de precios baratos? ¿Se atiende durante este proceso al conjunto de atributos funcionales y emocionales que conectan con los clientes? ¿Hay un aumento de la demanda que se traduzca en una revalorización del prestigio de la marca?

Palazón-Vidal y Delgado-Ballester (2005) centraron sus estudios en el mejoramiento de los resultados y los efectos de las promociones en marcas de consumo masivo. Sus conclusiones pueden extrapolarse al ámbito de los servicios, porque ayudan a potenciar las promociones en el sector del comercio minorista. Un hallazgo importante fue que las promociones de precio resultan más efectivas cuando la marca está centrada en atributos funcionales y, por lo tanto, se comporta como una marca de tipo funcional. Por ejemplo, en el caso de un minorista enfocado en la excelencia operativa (Treacy y Wiersema, 1997), con múltiples marcas en su piso de venta o en el canal digital, y cuyas promociones han estado atadas a los descuentos obtenidos con los proveedores, la estrategia adoptada fue ofrecer el menor precio posible en productos generadores de tráfico o en artículos de rotación lenta.

¿Cuál debe ser el límite de reducción de precios en un mercado competitivo? ¿Cuánta exclusividad del consumo y de compra garantizan las promociones de precio? ¿Refuerzan las ofertas la presencia de los productos que desean comprar los clientes? ¿Cuál es el grado de fidelidad de marca o compromiso futuro creado por una promoción?

La experiencia indica que cuando los esfuerzos promocionales son únicamente de precio el efecto es de corto plazo y no asegura la retención de los clientes. Si una categoría de detal se concentra en este tipo de promociones, el resultado previsible será que los clientes reaccionarán únicamente ante mayores ajustes en los precios, y se fortalecerá el denominado perfil «caza ofertas».

Lo pertinente en mercadeo es no perder de vista que también existen los esfuerzos promocionales no centrados en el precio, los denominados «no monetarios»; es decir, iniciativas orientadas a reforzar atributos emocionales, por lo general asociados con marcas de imagen y de experiencia. Entre las promociones no monetarias se encuentran demostraciones, retos interactivos, eventos especiales, experiencias sensoriales, desarrollo de contenidos, descuentos asociados, ventas cruzadas, acumulación de puntos y concursos, entre otras (Hasty y Reardon, 1999). Dado que es posible adoptar prácticas de diferentes categorías de detal, no hay límites para la innovación. Además, los recursos digitales aportan mayores grados de flexibilidad y personalización en la interacción con los clientes.

Las promociones no monetarias no se limitan a las marcas del segmento *premium* ni a rubros de detal específicos. Constituyen herramientas dinamizadoras de las ventas, dado que aumentan la frecuencia de compra y el importe del consumo por cliente. Finalmente, atraen nuevos clientes identificados con los perfiles delineados por los atributos clave de una marca.

Palazón-Vidal y Delgado-Ballester (2005) concluyen que las promociones no monetarias hacen posibles más menciones positivas para una marca, porque al aludir a atributos emocionales facilitan la recordación y la formación de expectativas favorables con respecto a futuros esfuerzos de mercadeo. En cambio, las promociones de precios suelen ser genéricas y difícilmente se les puede asociar con atributos de marca.

Del análisis de una promoción se puede inferir el tipo de marcas que se someten a las preferencias del mercado. Una marca funcional se concentra en el precio y busca una reacción inmediata de sus clientes. Las marcas de imagen y de experiencia, por el contrario, atribuyen más valor a sus promociones y desean obtener la adhesión emocional de los clientes. La mayoría de las opciones son válidas y contribuyen al posicionamiento deseado. El error más frecuente es diseñar promociones que no guardan relación con el sentimiento y las expectativas que la marca despierta entre sus clientes.

En el área promocional hay espacio para la experimentación; eso sí, sin abandonar el hábito de documentar, tabular, procesar y relacionar los resultados obtenidos con la iniciativa ejecutada. El norte siempre debe ser mantenerse enfocado en el posicionamiento que se desea fomentar en el gusto y en el pensamiento de los clientes. ■

REFERENCIAS

- Hasty, R. y Reardon, J. (1999): *Gerencia de ventas al detal*. Bogotá: McGraw Hill.
- Palazón-Vidal, M. y Delgado-Ballester, E. (2005): «Sales promotions effects on consumer-based brand equity». *International Journal of Marketing Research*. Vol. 47. No. 2: 179-204.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1997): *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading: Addison-Wesley.
- Tybout, A. M. y Carpenter, G. S. (2002): «Crear y administrar marcas». En D. Iacobucci (ed.): *Marketing según Kellogg*. Bogotá: Javier Vergara Editor.

Las promociones no **monetarias** constituyen herramientas dinamizadoras de las ventas, dado que aumentan la frecuencia de **compra** y el importe del consumo por cliente

¿AÚN ESTÁN DE MODA LAS TIENDAS DE MODA?

Sofía Esqueda Henríquez y Manuel Gómez Buroz

Los canales digitales ofrecen múltiples ventajas al cliente: posibilidad de contacto a cualquier hora desde cualquier plataforma. Las tiendas físicas necesitan reinventarse para no perder protagonismo y ser una opción en el «viaje de compra» del consumidor. La experiencia en la tienda es el elemento de conexión en el nuevo papel del establecimiento.

EN UN ENTORNO donde la tecnología digital es la protagonista, la omnicanalidad es la expectativa de los usuarios para entrar en contacto con las tiendas o marcas (Euromonitor, 2018). Omnicanalidad significa, desde la perspectiva del cliente, estar en contacto desde cualquier lugar, mediante cualquier plataforma y a cualquier hora, para realizar compras o simplemente recibir un servicio. Esto implica que las marcas y las tiendas sean accesibles por todos los dispositivos y plataformas para la conveniencia de los clientes. Más aún, las tiendas y las marcas deben pensar cómo han modificado las tecnologías la psique de los clientes (Amed, Balchandani, Beltrami, Berg, Hedrich y Rölkens, 2019). Empresas como ASOS, Amazon y Deliveroo han hecho que los consumidores sean más exigentes con respecto a la rapidez y la conveniencia de la entrega. La expectativa es la «inmediatez» y la gratificación instantánea (Sharma, 2018).

El desarrollo y la consolidación de los canales digitales han afectado profundamente el proceso de decisión de compra y lo han reformado de dos maneras. Por un lado, las marcas y los clientes comparten mucho más contenido, gracias al aumento del número y la riqueza de puntos de contacto (Remy, Spaulding, Marchessou y Skiles, 2013). Por otro lado, las tiendas físicas pasan a ser utilizadas como salas de exposiciones o puntos para recoger los productos.

¿Cuál es, entonces, el papel de las tiendas? En el mundo digital actual, ¿tiene aún cabida el formato de tienda física? Especialmente en la categoría de productos de moda, que incluye textiles, zapatos y accesorios, ¿las tiendas de moda siguen de moda?

Un estudio de la empresa McKinsey reveló que, en 2013, la productividad de las tiendas físicas se había reducido, especialmente en Francia, donde se registró una caída de catorce por ciento en las ventas. En el Reino Unido la caída acumulada llegó al doce por ciento. Las marcas de ropa y accesorios con tiendas de «ladrillo y mortero» enfrentaban el difícil reto de adaptar sus establecimientos para satisfacer las expectativas de los clientes, mientras retomaban la rentabilidad a largo plazo (Remy y otros, 2013). La vía que estos autores señalaban para superar ese reto consistía, precisamente, en redefinir el papel de las tiendas físicas. El último informe sobre el estado de la moda (McKinsey, 2019) destaca que sigue cayendo el número de clientes que entran a las tiendas físicas, por lo que las empresas de la moda han tenido que asimilar que ya no es una opción carecer de una estrategia omnicanal.

Sofía Esqueda Henríquez, profesora del IESA. Manuel Gómez Buroz, profesor invitado del IESA y profesor de educación ejecutiva en Centrum PUCP, Perú.

El cambiante papel de la tienda en un mundo digital

Es importante que la tienda se integre como un eslabón más en el «viaje de compra» del consumidor. El informe sobre las mejores prácticas para el detal omnicanal de Euromonitor (2018) prevé que se consolide un papel más experiencial y social de la tienda. Los minoristas, en especial los dedicados a la industria de la moda y la confección, tienen que encontrar formas innovadoras de atraer la atención de los consumidores y amplificar sus marcas (Brakus, Schmidt y Zaranonello, 2009).

Llevar al consumidor a la tienda ya no es suficiente. Lo que esperan los consumidores, lo que quieren y, más aun, lo que es necesario hacer para lograr la diferenciación —para que no hagan la compra en línea— es crear eventos memorables que los «enganchen» (Sachdeva y Goel, 2015).

Para Nivindya Sharma (2018), directora de Estrategia de detal de WGSN, la mayor empresa de identificación de tendencias de moda, el reto de las tiendas y marcas de moda se debe no solo al rápido movimiento que por naturaleza tiene el mundo de la moda sino también a la evolución requerida para mantener el ritmo que exige el empoderado consumidor actual (*prosumer*), que espera actualidad y novedad tanto en los productos como en la experiencia de consumo.

Según el informe sobre el estado de la moda (McKinsey, 2019) los minoristas están más conscientes de la necesidad de innovar y reinventarse para enriquecer la experiencia en tienda. Están sacando partido de las posibilidades que brinda la tecnología digital. Por ejemplo, la tienda se convierte en un lugar que permite mayor interacción mediante mostradores digitales y probadores con realidad aumentada. Las tiendas físicas tienen, además, el potencial de comunicar el mensaje y consolidar el posicionamiento de la marca a partir del mercadeo sensorial: el uso de estímulos multisensoriales —táctiles, olfativos, visuales, sonoros— que contribuyen a construir la relación del consumidor con la marca y la tienda.

Estímulos sensoriales clave en la creación de la experiencia del cliente de moda

Para Pine y Gilmore (1998) los negocios deben orquestar eventos memorables para sus clientes; esa memoria por sí misma se convierte en el producto: la experiencia. La experiencia de consumo puede definirse como un pedido

(*takeaway*) multidimensional: un conjunto de impresiones producidas por una variedad de interacciones físicas (Walls, Okumus, Wang y Kwun, 2011).

En un mercado de moda cada vez más competitivo y global, guiado por los adelantos digitales, las tiendas de productos —textiles y accesorios— pueden reforzar sus marcas si integran experiencias multisensoriales: sonido, aroma, vista y tacto (Alexander y Nobbs, 2016). Investigaciones sobre la atmósfera de la tienda han encontrado correlación entre el ambiente y el tiempo de permanencia. Lo que las personas recuerdan de su experiencia de compra es determinado por el estado de ánimo, los sentimientos y la intensidad de las emociones creadas en momentos particulares de la compra.

El factor sensación

El factor sensación (*feel factor*) se refiere al hallazgo de que, mientras más solo y desconectado se encuentra, el consumidor tiende a «buscar momentos que evoquen conexiones y les permitan sentirse más humanos» (Marian, 2019: 3). Estas conexiones pueden ocurrir en la tienda física como lugar natural. La función del vendedor, un embajador de la marca, resulta esencial para desarrollar la conexión.

Marian (2019) describe como una paradoja la búsqueda de los consumidores que se mueven a alta velocidad, gracias a la tecnología digital y la disponibilidad de dispositivos móviles, pero valoran conexiones más humanas con sus marcas.

¿Están de moda las tiendas de moda? La respuesta es afirmativa, pero no trivial. Las tiendas de marcas de confección y accesorios enfrentan el reto de redefinir su nuevo papel en el «viaje de compra» del consumidor.

Experiencia de compra y posicionamiento de la marca de lujo

En una entrevista para este artículo, Roberto Giusti Vasconcelos, asesor de la marca Gucci para Brasil, afirmó que las marcas de lujo viven sus retos frente a la irrupción del entorno digital.

¿Qué valor tiene la experiencia de comprar una marca de lujo? En el mercado de lujo no solo de técnicas de venta viven las marcas. En un sector donde los productos no son de primera necesidad y, además, son muy costosos, las emociones durante la experiencia de compra son fundamentales

Llevar al consumidor a la tienda ya no es suficiente. Lo que esperan los consumidores, lo que quieren y, más aun, lo que es necesario hacer para lograr la diferenciación —para que no hagan la compra en línea— es crear eventos memorables que los «enganchen»

no solo para fidelizar clientes sino también para escenificar la identidad de las marcas; es el momento que el cliente tiene para vivir lo que el mercadeo expone de cada casa de lujo. Ese momento será crucial para que el cliente retorne a una nueva experiencia de compra y, así, la marca alcance sus metas de venta.

Dentro de lo que se denomina «experiencia de lujo» existen normas no negociables para la atención al cliente; es decir, pasos esenciales que las marcas exigen a sus asesores y que van desde una simple sonrisa de bienvenida, seguida por una copa de un fino espumante, hasta un pomposo almuerzo fuera del espacio de compra para estrechar lazos cliente-

En un mercado de moda cada vez más competitivo y global, guiado por los adelantos digitales, las tiendas de productos —textiles y accesorios— pueden reforzar sus marcas si integran experiencias multisensoriales: sonido, aroma, vista y tacto

marca. Nada será suficiente si durante la ceremonia de venta no se desarrolla una narrativa del producto. Esta es la hora de encantar y hacer entender al cliente que ese producto fue hecho para él o ella, y que poseerlo marcará una diferencia en su vida.

Ofrecer una experiencia de lujo no es cualidad de cualquiera. Los entrenamientos, la inversión y la valorización del talento del área de ventas que estas marcas realizan son imprescindibles para mantener su excelencia y calidad. Hoy existe la figura del vendedor de lujo, cuya experiencia, preparación y formación son mucho más exigentes que las del vendedor de marcas populares; y en la mayoría de los casos el bilingüismo es obligatorio.

Antiguamente los consumidores se desplazaban hacia Estados Unidos o Europa para adquirir productos de lujo. Hoy en América Latina es cada vez más frecuente ver a la llamada «clase media aspiracional» a las puertas de ese mercado. Este sector es más susceptible a la persuasión por la experiencia de compra: no está acostumbrado a las regalías y las atenciones del mercado del lujo. El cliente latino tiende a preferir la compra en su ciudad, donde tiene la certeza de ser recibido con «alfombra roja» por su consultor de confianza, en lugar de entrar en una famosa calle europea donde el flujo de clientes cuadruplica el de cualquier cuadra de lujo de Latinoamérica, y donde ciertamente será atendido como un cliente más del día.

El gran desafío

En el mercadeo de experiencias, la construcción de la marca está apoyada en lo que vive el cliente en cada punto de contacto. «El diseño de experiencias innovadoras se convertirá en un componente clave del mercadeo del lujo» (Atwal y Williams, 2009: 345). La innovación se orientará a la diferenciación y no al posicionamiento, un punto ya ganado por las marcas de lujo.

¿Qué hace sentir una marca de lujo a sus clientes? La respuesta se encuentra en un ejercicio basado en visitas a tiendas de marcas de lujo realizadas por los autores de este artículo:

1. El cliente es una persona importante para la marca. El consumidor de lujo siente que la marca le valora, le recuerda y le atiende de forma diferenciada.

2. La marca celebra que el cliente dedique tiempo a visitarla. La personalización de la experiencia exige la atención unipersonal. Un asesor acompaña de inicio a fin al cliente, con el propósito de retribuir con dedicación la preferencia y el tiempo que destina el cliente a la compra.
3. La marca ofrece un servicio de *concierge* a cargo de un embajador. El asesor es un experto en la marca, conoce lo que sucede en el medio y resguarda el código de marca en todo momento. Es un confidente que está atento a todos los detalles.
4. El cliente establece las condiciones, la marca se encarga del resto. Esto va más allá de la personalización. Un cliente muy importante puede solicitar el cierre de la tienda mientras la visita, para asegurar exclusividad. Otro prefiere una exposición (*showroom*) a la medida en su domicilio.
5. El cliente de lujo es una persona influyente. En la era digital, las marcas de lujo han comprendido que sus consumidores hablan de ellas y tienen el poder de difundirlas por su red.

En el mercado de lujo, las marcas no compiten por posicionarse. Lo hacen para ser recordadas. ¿Qué es necesario hacer para que el consumidor sueñe con la marca y, al despertar, ocupe un lugar en su memoria? La clave es la experiencia; pero, en este mercado, nunca es suficiente. En la actualidad, para quienes lo consumen, el lujo es «esencial para proporcionar autoafirmación y placer» (Srun, 2017: 55). 

REFERENCIAS

- Alexander, B. y Nobbs, K. (2016): «Multi-sensory fashion retail experience: the impact of sound, smell, sight and touch on consumer based brand equity». En A. Vecchi y C. Buckley (eds.): *Handbook of research on global fashion management and merchandising* (pp. 420-443). Hershey: IGI Global.
- Amed, I., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S. y Rölken, F. (2019): «Now or never: immediacy and customer experience in fashion retail». McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/now-or-never-immediacy-and-customer-experience-in-fashion-retail>
- Atwal, G. y Williams, A. (2009): «Luxury brand marketing: the experience is everything». *Brand Management*. Vol. 16. No. 5/6, 338-346.
- Brakus, J., Schmidt, B. y Zarantonello, L. (2009): «Brand experience». *Journal of Marketing*. Vol. 73. No. 1, 52-68.
- Marian, P. (2019): «The high velocity consumer». WGSN Insight. <https://lp.wgsn.com/high-velocity-wp.html>
- McKinsey (2019): «The state of fashion 2019». McKinsey & Company-The Business of Fashion. <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Now%20or%20never%20Immediacy%20and%20customer%20experience%20in%20fashion%20retail/The-State-of-Fashion-2019-VFashx>
- Euromonitor (2018): «Best practice for omnichannel retailing». Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/best-practices-for-omnichannel-retailing/report>
- Pine, J. y Gilmore, J. (1998): «Welcome to the experience economy». *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 4, 97-105.
- Remy, N., Spaulding, J., Marchessou, S. y Skiles, T. (2013): «Are stores out of fashion... or a competitive weapon in the digital era?» McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/are-stores-out-of-fashion-or-a-competitive-weapon-in-the-digital-era>
- Sachdeva, I. y Goel, S. (2015): «Retail store environment and customer experience: a paradigm». *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 19. No. 3, 290-299.
- Sharma, N. (2018): «Fashion retail: new measures of success». WGSN White Paper. https://lp.wgsn.com/aiv-download-whitepaper-june-2018.html?utm_source=website&utm_medium=website-insider&utm_campaign=mos-white-paper-download&utm_term=blog-post-2
- Srun, F. (2017): *Luxury selling: lessons from the world of luxury in selling high quality goods and services to high value clients*. Nueva York: Springer.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. C. y Kwun, D. (2011): «Understanding the consumer experience: an exploratory study of luxury hotels». *Journal of Hospitality Marketing and Management*. Vol. 20. No. 2, 166-197.

LOS CUATRO ASUNTOS VITALES DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

Marcel Antonorsi Blanco e Ivar Pettersson

Un presidente ejecutivo manifiesta su preocupación por cuatro asuntos vitales para el éxito de su gestión. Sus angustias por lograr resultados, tener un buen equipo gerencial, mantener la competitividad y lograr los cambios necesarios son compartidas por la mayoría de las personas que ocupan los cargos de mayor responsabilidad.

COMENZÁBAMOS un proyecto de consultoría en estrategia y organización para una empresa de productos alimenticios establecida desde hace años en el mercado nacional. El desempeño de la empresa había caído en los últimos tres ejercicios. El vicepresidente de Planificación Estratégica solicitó apoyo para evaluar la situación y diseñar un plan estratégico. Antes de reunirnos para comenzar el trabajo, manifestó que el presidente ejecutivo quería tener una conversación previa con nosotros. Nos llevó a su oficina, nos presentó y nos dejó. El presidente nos invitó a almorzar.

Un almuerzo de cuatro puntos

En el grato ambiente del comedor ejecutivo de la empresa, sostuvimos la siguiente conversación con el presidente:

- Señor presidente, gracias por este almuerzo y esta reunión. Con mucho gusto estamos atentos a sus ideas e indicaciones. ¿Qué espera de nosotros? ¿Para qué nos necesita?
- Estimados consultores: lo primero que quiero que entiendan es que no soy amigo de lugares comunes sobre estrategia, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Estoy cansado de todo eso: cansado de consultores que son académicos con pretensiones de saberlo todo. No busco palabrería y fórmulas de librito. Quiero aportes que funcionen.
- Está claro, entendemos que no quiere lugares comunes o jerga convencional. Aclaremos entonces qué quiere y la colaboración que espera de nosotros.
- Les responderé muy claramente. Necesito 1) resultados, re-sul-ta-dos, no quiero análisis interminables, quiero, necesito, mejorar los resultados de la empresa; 2) un buen grupo de gerentes que me apoyen, no puedo perder talentos valiosos, necesito que tengamos buena comunicación y no confusiones y conflictos; 3) cómo desenvolvemos en

Marcel Antonorsi Blanco, consultor gerencial y profesor invitado del IESA.
Ivar Pettersson, consultor gerencial.

un ambiente de negocios competitivo y de gran incertidumbre; y 4) hacer los cambios que requerimos y hacerlo bien, no quiero que el remedio sea peor que la necesidad. ¿Pueden apoyarme?

- Señor presidente, es una buena lista de asuntos la que plantea. Con mucho gusto y la mejor disposición podemos colaborar. Pero necesitamos conocer más de cerca la empresa para evaluar cómo podemos ayudar a alcanzar los objetivos.

Tres días de visitas de observación y conversación

Durante dos días visitamos la empresa, y conversamos con cada vicepresidente y con algunos empleados de distintos niveles en las áreas de ventas, producción, finanzas y mercadeo. Eso nos dio una primera imagen de la empresa desde la perspectiva de sus ejecutivos y colaboradores. Empleamos el tercer día en una exhaustiva conversación con el presidente para entender mejor sus preocupaciones y expectativas. Fundamentalmente, dijo lo mismo, aunque con detalles adicionales.

Un primer mapa de diagnóstico

A partir de la información recogida en los tres días de entrevistas elaboramos el siguiente mapa de diagnóstico:

1. El grupo de vicepresidentes no es un equipo de gestión coherente. Es notable que existen más diferencias que coincidencias en sus perspectivas sobre el manejo de la empresa. En las entrevistas observamos la tendencia, bastante generalizada, a criticar a los vicepresidentes ausentes.
2. En los tres años de gestión del presidente, la cooperación y el buen clima de trabajo entre los vicepresidentes se ha deteriorado notablemente, en opinión no solo de los vicepresidentes (en esto casi todos coinciden) sino también de algunos gerentes.
3. El presidente, hijo del fundador de la empresa, luego de años de trabajar en distintos cargos gerenciales con muy buen desempeño y aprecio de sus colegas, comenzó muy entusiasmado al asumir la conducción de la empresa. Pero ese entusiasmo se transformó paulatinamente en una tendencia a mostrarse brusco, perder la paciencia ante errores menores de algún empleado y a imponer sus decisiones en los comités ejecutivos, con muy poca consideración por el estatus y la opinión de los vicepresidentes. En las entrevistas individuales, algunos vicepresidentes se atrevieron a calificar de irrespetuoso el comportamiento del presidente: «el cargo le quedó grande». Reconocen que es una persona inteligente que, antes de asumir la conducción de la empresa, mostraba claramente potencial para dirigir acertadamente la empresa fundada por su padre. No entienden qué le pasó.
4. La situación de desarreglo interno en el equipo ejecutivo ha debilitado progresivamente la capacidad competitiva de la empresa. La competencia no ha perdido tiempo para aprovechar cómodamente los espacios que la empresa ha descuidado, como resultado de procesos de decisión mejor explicados por la imposición de la autoridad del presidente que por discusiones y análisis de las condiciones del sector de alimentos al cual pertenece la empresa.

El contexto para la propuesta

Con esta información preparamos una opción ágil, al principio más táctica que estratégica, para corregir las distorsiones competitivas de la empresa y cambiar la inteligencia operativa de la

organización, sin más pérdida de tiempo. La clave será la visibilidad de los resultados, a medida que se obtengan, con intenso mercadeo interno. Todos en la empresa deben conocer los logros, por pequeños que sean, a medida que se alcancen. Todos deben estar bien informados. El apoyo de la organización al proceso de cambio se basará en los resultados positivos que se alcancen.

Nuestra propuesta tendrá un tono contundente, con el objetivo inicial de equilibrar la tendencia autoritaria del presidente que, sin duda, es una de las causas de los problemas que enfrenta la empresa. El deterioro de la calidad de las decisiones tiene

«Hay que hacer todo con los resultados en mente. Que todos sepan los resultados que pretendemos. Que todos sepan o inventen lo que sea necesario para lograr los resultados. Que todos entendamos que los resultados también incluyen contar con una organización de primera con gente de primera»

que revertirse mediante la definición, a muy corto plazo, de un nuevo, nada complicado, protocolo funcional: decisiones bien informadas y tomadas que minimicen los sesgos autoritarios.

El contexto de la propuesta de cambio se basa en las siguientes observaciones:

- Los procesos que maneja la empresa, incluidos los del comité ejecutivo, son estructuralmente estándar, por lo que no constituyen la razón principal del deterioro de su desempeño.
- El equipo gerencial parece tener las capacidades requeridas para desempeñar su trabajo, en un ambiente de trabajo normal.
- El presidente ejecutivo está sobrecargado con su trabajo de conducir a la empresa. Su gestión es claramente deficiente. Es el primero que tiene que cambiar. Sin este cambio, no puede haber mejoras importantes en el rumbo de la empresa.

Sistema de recompensas

El campo de juego del proceso de cambio propuesto será el sistema de recompensas, lo que permitirá focalizar las acciones muy cerca de las reacciones que necesitamos estimular en cada uno de los actores.

El sistema de recompensa del cerebro es un grupo de estructuras y caminos neuronales responsables de la cognición relacionada con recompensas, que incluyen aprendizaje asociativo, motivación por obtener recompensa y emociones positivas. Las neuronas del sistema de recompensa producen señales internas de recompensa, que influyen en la actividad cerebral controladora de acciones, decisiones y escogencias. El neurotransmisor dopamina desempeña un papel importante en los procesos del sistema de recompensas. Por eso, el cambio es un proceso «dopaminérgico».

El sistema de recompensas es un subsistema de otro sistema fundamental para la supervivencia: el sistema encargado de analizar toda señal que nos llega, para evaluar si es un indicador de peligro o de algo que nos puede beneficiar.

Borrador interno para los consultores

El borrador interno (solo para uso de los consultores) sobre el plan que vamos a proponer se resume en los cuatro puntos siguientes:

1. Trabajar muy de cerca con el presidente para ayudarlo a entender que la empresa necesita que cambie su manera de conducirla: pasar del autoritarismo ineficiente al liderazgo eficiente. Sin este cambio en el presidente, difícilmente se lograrán los demás cambios.
2. Mejorar significativamente el desempeño del equipo formado por el presidente y sus vicepresidentes. La reunión

«No se apegue demasiado al «organigrama oficial». Si lo necesita, dibújelo a lápiz para que pueda ajustarlo flexiblemente, sin mayores problemas»

semanal del comité ejecutivo será la gran ocasión para poner en práctica nuevos formatos para que todos aprendan a funcionar como un cuerpo capaz de mejorar substancialmente la calidad de las decisiones. El presidente será quien tenga el papel más importante en la orquestación de este cambio crítico en la alta gerencia de la organización. Enseñando deberá aprender.

3. Polarizar las recomendaciones y las acciones del proyecto hacia lo positivo (comentarios, microeventos, sesiones con actores, talleres). Diremos repetidamente que «el campo de juego» del proceso de cambio será el sistema de recompensas.
4. Enseñar a los actores en qué consiste el sistema de recompensa del cerebro, sin profundizar en lo científico, pero sí se explicará suficientemente los conceptos que vamos a utilizar en nuestro trabajo con ellos. Por ejemplo, el presidente opera básicamente el sistema de amenazas de sus empleados: hace generar abundante cantidad del neurotransmisor cortisol en sus empleados, en particular en su equipo de vicepresidentes.

La recomendación para esta empresa se basa en una fórmula que hemos aplicado con éxito en muchos casos y podemos sintetizar de esta manera:

- Al principio dejar los procesos sin mayores cambios en cuanto a su estructura.
- Concentrarnos en cómo las personas se comunican y coordinan en su gestión de esos procesos.
- Aplicar modelos sugeridos por la neurociencia a la solución de problemas de interacción de las personas: dar un toque cerebralmente amistoso a los procesos en los que participan las personas.

Esta fórmula produce resultados notables a muy bajo costo.

Recomendaciones

En la conversación con el presidente ejecutivo, luego de una recomendación general, destacamos tres aspectos: el grupo de gerentes, el ambiente de negocios y el proceso de cambio.

- Señor presidente, seguramente siente que el único que tiene claro que hay que lograr resultados es usted, y que los vicepresidentes están cada quien en lo suyo, con su agenda parcial. ¿Es así?
- Pues así es.
- No confíe solamente en documentos y presentaciones del «plan estratégico». Preparemos un «plan de una página» que todos tengan en sus escritorios. Hay que hacer todo con los resultados en mente. Que todos sepan los resul-

tados que pretendemos. Que todos sepan o inventen lo que sea necesario para lograr los resultados. Que todos entendamos que los resultados también incluyen contar con una organización de primera con gente de primera.

Sobre el grupo de gerentes

- Señor presidente, no se apegue demasiado al «organigrama oficial». Si lo necesita, dibújelo a lápiz para que pueda ajustarlo flexiblemente, sin mayores problemas.
- ¿Cómo?
- Lo importante es que el equipo de vicepresidentes tenga claro adónde vamos, que lo tenga inscrito en su ADN. Si cada integrante del equipo tiene una mente estratégica y conoce su responsabilidad y su contribución, estaremos bien. El grupo de gerentes es la clave para que la empresa funcione.
 - o Tenemos que estar claros en lo que pretendemos y en la responsabilidad de cada quien.
 - o Tenemos que estar claros en que nos necesitamos recíprocamente.
 - o Tenemos que escuchar mucho y bien, y expresarnos con precisión y eficacia.
 - o El que no sirva, debe abandonar el barco.
 - o Debemos reclutar con mucho cuidado a quienes necesitamos.
 - o Debemos darle «autonomía», desarrollar «maestría» y tener sentido de «propósito».

Sobre el ambiente de negocios

- Señor presidente, seguramente usted siente que no hay preocupación por ser verdaderamente competitivos. Cada vicepresidente está en lo suyo y han perdido la perspectiva de que la empresa tiene que competir de verdad.
 - o Tenemos que ser competitivos.
 - o Tenemos que estar bien informados.
 - o Tenemos que pensar en escenarios y prepararnos para los planes B, C y los que sean necesarios.

Sobre el proceso de cambio

- Señor presidente, debemos desarrollar con los gerentes un «sentido de urgencia» para los cambios. Debemos combinar los grandes cambios con los pequeños, con buen criterio. No es conveniente pretender «cambiar el mundo» de un solo golpe. El setenta por ciento de las iniciativas de cambio fracasa. Vayamos con un «proceso dual»: combinar el cambio con la operación regular. En definitiva, los cuatro asuntos vitales se pueden resolver de la siguiente manera:

1. Mejorar su liderazgo personal y el sistema de recompensas para fortalecer su equipo directivo.
2. Esto le permitirá al equipo manejar los cambios necesarios.
3. La empresa podrá desarrollar las competencias necesarias para desempeñarse en un ambiente competitivo e incierto.
4. De esta manera podrá avanzar hacia el logro de los resultados que busca.

- ¿Qué le parece, señor presidente? ¿Quiere que lo acompañemos en esto? Nosotros estamos dispuestos. ¿Está usted dispuesto a hacer los cambios personales y gerenciales necesarios? Los cambios personales no son fáciles.
- Me parece muy bien [dijo el presidente con entusiasmo]. ¡Estoy dispuesto! ¡Vamos! 🎯

EL DESCONTROL DE PRECIOS

Francisco Sáez y Pedro Cadenas

Los efectos inflacionarios ocasionados por desequilibrios fiscales y monetarios no pueden ser contrarrestados con medidas administrativas. Es necesario un conjunto amplio de medidas, muy diferentes de las regulaciones y restricciones que contribuyeron a causar la crisis económica más devastadora y profunda ocurrida en América Latina.

AUNQUE LAS PREVISIONES de inflación en Venezuela superan la barrera de diez millones por ciento para 2019, todavía hay quienes creen que los controles de precios ofrecen una solución «novedosa» para los problemas inflacionarios. Lo cierto es que tales controles forman parte de la historia de la humanidad desde los tiempos de Hammurabi y del antiguo Egipto (Butler y Schuettinger, 1979).

Latinoamérica cuenta con una larga experiencia en materia de congelamiento de precios y eliminación de la libre convertibilidad de divisas. Un ejemplo muy cercano es el amargo sabor que dejó entre los venezolanos el sistema Recadi durante el gobierno de Luis Herrera Campins. Décadas de historia han permitido a los economistas entender mejor el peligro letal que resulta abrigar la ilusión del control total de los precios.

Si bien es cierto que economistas de talla mundial como Taussig, J. K. Galbraith, Pigou, J. M. Keynes y Kalecki defendieron políticas de control de precios en sociedades sacudidas por las guerras mundiales, no lo es menos que sus opiniones diferían tan pronto sus estudios se centraban en sociedades bendecidas por tiempos de paz. Más aún, ninguno concibió el control de precios en los mismos términos de un líder autoritario o populista: como mecanismo de coerción política.

En febrero de 2003 aparece en la *Gaceta Oficial* el primer decreto del chavismo en materia de controles. Transcurridos quince años de la regulación, y pulverizado el ingreso familiar por una irrefrenable hiperinflación, todavía hay quienes piensan que los controles de precios pueden resolver el problema inflacionario en Venezuela; eso sí, siempre y cuando sean complementados con acciones más punitivas y más novedosas. Más voluntad —se piensa— es lo que se precisa; mayor amedrentamiento a los especuladores y acaparadores es lo que se necesita; más personas con buena fe y elevada moral es lo que hace falta. Pero está comprobado que los controles de este tipo crean nuevos incentivos que afianzan aún más la inestabilidad de los precios.

Francisco Sáez, profesor del IESA.
Pedro Cadenas, profesor de la Universidad Denison, Estados Unidos.

Vencer la hidra de la hiperinflación no es tan sencillo como redactar y promulgar decretos, o solicitar en cadenas televisivas poderes especiales vía leyes habilitantes. Salir de un fenómeno monetario de gran inestabilidad y causante de expectativas negativas requiere un conjunto amplio de medidas, muy diferentes de las regulaciones y restricciones impuestas a los venezolanos, que han dado lugar a la crisis económica más devastadora y profunda de la que se tenga registro en América Latina.

¿Por qué no funcionan los controles?

Pretender que unos empleados públicos eliminen las prácticas de arbitraje mediante controles policiales, mayor vigilancia y leyes más estrictas equivale, en la práctica, al despropósito de exigir a un ingeniero civil construir una represa con palillos de dientes y goma de mascar. Quizá el «adefesio ingenieril» funcione durante un tiempo, pero no se precisa mayor conocimiento en física de materiales para saber que la presión del líquido terminará por quebrar la precariedad de la estructura.

Grandes desviaciones de precios con respecto al nivel de mercado estimulan el denominado «bachaqueo», o la práctica de aprovechar las diferencias de precios entre mercados. En cuanto a los efectos del control cambiario, con el crecimiento de la brecha —la diferencia entre la tasa de cambio oficial y la del mercado paralelo— en la práctica resulta imposible contener el contrabando de extracción, la sobrefacturación de importaciones o la subfacturación de exportaciones, con independencia de la cantidad de recursos destinados al control.

En los modelos teóricos planteados para analizar las economías con mercados paralelos suelen asociarse las actividades de arbitraje que se incrementan con la magnitud de la brecha cambiaria. La relación es sencilla: a mayor brecha mayor la probabilidad de fuga de capital, contrabando, soborno y distorsión. De esta consideración no se desprende la inexistencia de gente honrada o incorruptible: esa es otra discusión.

La relación entre la magnitud de los incentivos y la asignación de recursos significa, simplemente, que las acciones de quienes intentan obtener ganancias extraordinarias siempre sobrepasarán los esfuerzos institucionales para evitarlo. ¿Por qué? Porque en muchos casos la rentabilidad asociada con estas actividades supera la obtenida en negocios ilícitos como la droga o el tráfico de armas. De allí que tarde o tem-

prano, y sin desmeritar la inquebrantable voluntad de funcionarios incorruptibles, es fácil y muy razonable vaticinar que los bienes y servicios subsidiados irán a parar a manos de los consumidores, mercados o individuos dispuestos a pagar más por ellos. Con pesquisas, alcabalas, trabas legales o castigos lo único que se consigue es incrementar los costos de comercialización del bien subsidiado (o «bachaqueado»); costos que luego serán trasladados a los clientes. Tales medidas nunca constituirán una barrera infranqueable.

La tentación es atribuir a la «naturaleza egoísta de las personas» o a la falta de compromiso con las políticas pública el fracaso de las políticas antiinflacionarias. En la analogía de la represa, la situación equivalente sería que el encargado de la obra, tras cerciorarse del colapso de la «instalaciones» por la presión del agua, se dedique a declarar a los medios de comunicación que los palillos de dientes y la goma de mascar fueron saboteados por sus enemigos políticos; en lugar de proceder a efectuar los cálculos correctos o adquirir mejores materiales.

El control de precios como utopía

Los responsables de formular políticas públicas que creen en los controles como utopía tienden a interpretar la economía como una sucesión de preceptos morales, al estilo de las tablas de Moisés. Estas personas no reconocen la existencia de fuerzas económicas y sociales que actúan a contracorriente de su estructura de valores o su visión del mundo.

Las recetas económicas de carácter normativo —basadas en «el deber ser» y no en «el poder ser»— funcionan idealmente en condiciones de coordinación, autocontrol y altruismo que más bien parecen extraídas del reglamento interno de un monasterio de monjes benedictinos que del marco de una estrategia económica funcional. A pesar de ello, prevalidos de una «teórica» superioridad moral de la nueva burocracia (el «hombre nuevo», la «ética socialista» o cualquier otra especie similar), los defensores de las políticas de intervención estatal en los mercados creen, por ejemplo, que es posible establecer un control de cambios sin que aparezca un mercado paralelo de divisas o sin filtraciones. Confían en que los encargados del monopolio de la asignación de divisas, por ser probos y austeros socialistas, no incurrirán en sobornos o corruptelas que los transformen en multimillonarios de la noche a la mañana. Imaginan también que, al asignar a los importadores las divisas a precios irrisorios, estos, de un modo desinteresado, o acaso en aten-

La efectividad de las medidas depende de los incentivos que producen. Los resultados de las políticas públicas están condicionados por los precios relativos y la calidad de las instituciones

ción a los fines del Estado, se limitarán a trasladar el subsidio a los consumidores en forma de bienes más baratos. Los consumidores, por su parte, se abstendrán de revender los productos en la frontera y se limitarán a demandar la cantidad necesaria para su subsistencia, sin reparar en que el menor precio les permite comprar una mayor cantidad de bienes regulados.

Finalmente, para lograr «la consistencia necesaria», esta utopía confía en que esos consumidores al recibir mayores saldos monetarios —producto del financiamiento monetario del déficit— procederán a guardarlos bajo la almohada o dejarlos depositados *ad infinitum* en el banco; es decir, inhibirán el impulso de comprar bienes adicionales, porque ello podría incrementar los precios o aumentar el tipo de cambio. Así, preocupados por el posible incremento de la demanda agregada, actuarán como si ese ingreso monetario adicional jamás hubiese ocurrido, y atesorarán el dinero de forma solidaria y consistente con la política económica.

Pisar tierra

Este es un mundo que solo funciona si todos se autorregulan y no les importa perder el valor de su riqueza... Si todos actúan en contra de sus preferencias, para evitar la escasez o la inflación... Si todos, aun a costa del bienestar propio, restringen su consumo para que otros individuos puedan acceder a los productos más económicos... En resumen, si todo fuese... como no es.

Porque la efectividad de las medidas depende de los incentivos que producen. Los resultados de las políticas públicas están condicionados por los precios relativos y la calidad de las instituciones. Existen restricciones financieras y tecnológicas, e incluso culturales. Y estas consideraciones deben ser tomadas en cuenta por cualquiera que pretenda legislar en materia de política económica en el mundo terrenal, y no en el país de «Nunca Jamás».

Lo cierto es que a precios menores aumenta la demanda. El incremento de los costos reduce la oferta. Si el precio es fijo, cuando la demanda supera la oferta aparece la escasez (es decir, una demanda que a ese precio excede la oferta). Los controles y las prácticas administrativas discrecionales inducen corrupción y «bachaqueo», no al revés; es decir, los «bachaqueros» no surgen como consecuencia de un maléfico plan para sabotear el control. Finalmente, por si alguien dudaba de la validez de experiencias similares, un persistente y elevado déficit fiscal financiado monetariamente ocasiona inflación. De nada sirve crear por decreto un sistema de «precios justos», si en la práctica los productos nunca estarán disponibles. De nada sirve imaginar políticas «correctas y éticamente superiores», si solo pueden funcionar en el plano de la fantasía o con más daños que beneficios.

El círculo vicioso del populismo

Quizá señalar los impactos macroeconómicos de mediano y largo plazo que se derivan de la destrucción del sistema de precios no sea la aproximación teórica más ilustrativa para entender la aceptación por parte de algunos sectores de la sociedad del populismo radical, ese populismo que subestima el efecto inflacionario del financiamiento monetario del déficit, aplaude las expropiaciones a diestra y siniestra, y favorece la adopción indiscriminada de controles cambiarios y de precios. Después de todo, resulta perfectamente comprensible que las mayorías acepten de buena gana el anuncio de cualquier política de corte populista, cuando los

salarios son de hambre y se sobrevive con la incertidumbre de saber si se comerá al día siguiente.

Esta situación tiende a crear un «sesgo prodemagógico» que conduce a la demanda de malas políticas económicas (Rodrik, 2018), entre ellas el control de precios, una oferta concreta muy apreciada entre quienes no perciben oportunidades de otro tipo (laborales o de negocio). Así, los controles suelen ser bien recibidos, aunque a largo plazo terminen por minar la productividad, reducir el crecimiento económico o incluso aumentar la inflación. Expresiones como «caída del PIB», «tasa de desocupación» o «desaceleración económica» pueden sonar demasiado lejanas, confusas y abstractas para gran parte de la población.

Lo trágico es la lógica perversa de esta historia. Aunque el subsidio se reduzca continuamente, la tarjeta de racionamiento rinda menos, el cupo de dólares preferenciales se elimine y el inventario de mercancías desaparezca, gran parte de la población abraza la convicción de que les irá peor sin

Aunque el subsidio se reduzca continuamente, la tarjeta de racionamiento rinda menos, el cupo de dólares preferenciales se elimine y el inventario de mercancías desaparezca, gran parte de la población abraza la convicción de que les irá peor sin la intervención del Estado

la intervención del Estado. De este modo se cierra el círculo vicioso: los ciudadanos perciben como necesarias y se hacen dependientes de las políticas que los empobrecen.

Un ejemplo es la práctica abusiva del «financiamiento monetario del déficit», que al principio puede crear una ilusión de mayor ingreso, pero que termina por inducir procesos inflacionarios. La inflación deteriora la posición fiscal (entre otras cosas, por reducción de la actividad económica) y parece hacer justificable y necesario un nuevo financiamiento monetario (en términos técnicos se puede afirmar que el dinero «se vuelve endógeno»). Los controles de precios y de cambios también actúan en dirección contraria a la prevista; es decir, no solo son inefectivos sino que además favorecen las presiones inflacionarias (Vera, 2018). El círculo vicioso del pensamiento populista se cierra cuando se percibe que la inflación solo puede ser contenida mediante los mismos controles que la catapultaron.

La paradoja de sostener consumo presente con destrucción de riqueza, menor productividad y pérdida de fuentes de trabajo (es decir, con consumo futuro) solo puede comprenderse en función de incentivos populistas de corto plazo, o de previsiones miopes con respecto al rumbo de la economía. Ahora bien, en nombre de esas promesas siempre incumplidas de desarrollo, resulta urgente preguntarse en qué medida la retórica populista —simplista y paternalista— sigue anidada en el ADN del imaginario colectivo. Solo el tiempo dirá si la sociedad venezolana es capaz de aprender las lecciones de su historia. ■

REFERENCIAS

- Butler, E. y Schuettinger, R. (1979): *Forty centuries of wage and price controls: how not to fight inflation*. Washington: The Heritage Foundation.
- Rodrik, D. (2018): «Populism and the economics of globalization». *Journal of International Business Policy*. Vol. 1. No. 1: 12-33.
- Vera, L. (2018): «Discurso de incorporación a la Academia Nacional de Ciencias Económicas». Prodavinci: <https://prodavinci.com/lea-el-discurso-de-incorporacion-de-leonardo-vera-a-academia-nacional-de-ciencias-economicas-y-sociales/>

ORGANIZACIONES AMBIDIESTRAS: SISTEMAS DUALES QUE BUSCAN FUTURO Y ASEGURAN EL PRESENTE

Aramis Rodríguez y Syramad Cortés

Las empresas no carecen de personas innovadoras ni de grandes ideas; carecen de espacios y estructuras para innovar. Muchos gerentes, que entienden la importancia de innovar mientras ejecutan sus modelos de negocios, enfrentan dificultades para reconciliar ambas orientaciones.

LOS ENTORNOS de los negocios se hacen cada vez más dinámicos y tumultuosos. No en vano se emplea el concepto de entorno VICA: acrónimo de volátil, incierto, complejo y ambiguo. Las prácticas gerenciales tradicionales, que se concentran en la eficiencia, no son suficientes para que una empresa sobresalga entre sus competidoras y se sostenga en estos ambientes (Ries, 2017).

Las empresas «invencibles» no solo saben ejecutar sus negocios, sino que también son capaces de convertir la innovación en un proceso diario, no esporádico y necesario solamente para momentos de crisis (Osterwalder y Pigneur, 2018). A este tipo de organizaciones se les conoce también como «ambidiestras»: tienen capacidad para mantenerse en el presente, mediante la ejecución adecuada de su modelo de negocio actual, y al mismo tiempo asegurar su permanencia en el futuro, con el desarrollo de nuevos modelos de negocios.

Las organizaciones que poseen rasgos ambidiestros tienen altas probabilidades de sobrevivir en entornos cambiantes, como los tecnológicos (Junni, Sarala, Taras y Tarba, 2013). Aunque existen abundantes pruebas de las bondades de desarrollar capacidades ambidiestras, para crear empresas competitivas en entornos VICA, pocas empresas lo logran por lo difícil y costoso que resulta (O'Reilly y Tushman, 2013).

Aramis Rodríguez, profesor del IESA. Syramad Cortés, superintendente de planta en Cargill Venezuela.

El principal obstáculo surge entre las élites de las organizaciones. Víctimas de sus inercias cognitivas, dan preferencia a los negocios tradicionales (más estables y controlados) y niegan espacio y autonomía a la experimentación, a actividades que generan incertidumbre (Smith y Tushman, 2005). No solo el sesgo cognitivo de los líderes impide la ambidestreza. Otro obstáculo para su desarrollo se encuentra en las estructuras y culturas de las organizaciones. George Fisher, presidente de Kodak en los años noventa, entendía la importancia de la agilidad y la creación de nuevos negocios, mientras se cosechaban los actuales, pero no pudo transformar la empresa. Aunque cambió su equipo ejecutivo, para cambiar la mentalidad de la élite, fracasó porque en la organización de Kodak estaba arraigado un modelo de máquina eficiente, útil para su exitoso modelo de negocio.

Los gerentes que entienden la importancia de innovar y ejecutar al mismo tiempo, con el propósito de desarrollar agilidad estratégica, enfrentan el desafío de sistematizar y materializar el manejo de actividades tan diferentes como son explorar y explotar. A finales de los años noventa, el presidente del diario *USA Today*, Tom Curley —quien comprendió la necesidad de crear un negocio para generar los ingresos del futuro (una plataforma *online*) mientras ordeñaba las ganancias del periódico tradicional—, tuvo que experimentar distintas fórmulas organizativas para materializar su visión. Aunque la cabeza de una organización tenga claridad suficiente para explorar y explotar al mismo tiempo, necesita entender que hace falta una transformación organizativa para lograrlo. Desde el punto de vista de diseño, para que las empresas innoven y ejecuten requieren estructuras orgánicas y mecánicas (Gibson y Birkinshaw, 2004; Siggelkow y Levinthal, 2003; Tushman y O'Reilly, 1996). Ahora bien, la coexistencia de ambos tipos de comportamientos, arquitecturas y competencias crea tensiones que en muchos casos no son bien manejadas (Jansen, Tempelaar, van den Bosch y Volberda, 2009; Smith y Tushman, 2005). ¿Cómo logran algunos líderes reconciliar la diversidad y desarrollar agilidad estratégica?

Fórmulas para innovar y ejecutar

La necesidad de implantar estructuras para gestionar y reconciliar la exploración y la explotación ha llevado a algunos gerentes a adoptar diferentes fórmulas: 1) separación temporal, 2) separación física y 3) creación de contextos dentro de la misma estructura.

La separación temporal de las actividades, también llamada «ambidestreza secuencial», consiste en realinear las estructuras de una organización en plena marcha de acuerdo con las exigencias del entorno (Nickerson y Zenger, 2002; Puranam, Singh, y Zoilo, 2006; Siggelkow y Levinthal, 2003). Esto significa orientar la estructura y los procesos de la organización hacia la exploración de nuevos negocios cuando el entorno cambia, y ajustarlos a la explotación de negocios conocidos cuando el entorno es estable. Según Puranam y otros (2006), las empresas que desarrollan este tipo de ambidestrezas logran sincronizar el cambio de actividades en respuesta a las exigencias. Por ejemplo, durante las etapas de exploración intensiva, las estructuras que favorecen la autonomía se anteponen a las que enfatizan la jerarquía, y viceversa.

Este tipo de fórmulas para conciliar actividades resulta riesgoso cuando el entorno cambia rápidamente, pues requiere un alto grado de sincronía en los equipos para reconfigurar sus procesos y estructuras. Las organizaciones se

ven obligadas a «vacilar» —ir hacia atrás y hacia adelante en exploración y explotación— y ello requiere reconfigurar estrategias, estructuras y procesos. Tales cambios pueden desplazar estructuras y destruir capacidades medulares, sobre todo en grandes empresas, si ocurren muy a menudo. La ambidestreza secuencial es más usada por empresas jóvenes y emergentes, que son lideradas por los fundadores y no incurrir en grandes costos por reconfiguración estructural y cultural para gestionar actividades diversas.

Tushman y O'Reilly (1996) argumentan que en entornos cambiantes la ambidestreza secuencial podría ser inefectiva, y que la mejor opción consiste en asegurar la realización de ambas actividades en forma simultánea, con dos estructuras o unidades que operen por separado. Este mecanismo fue caracterizado como «ambidestreza estructural»: las organizaciones desarrollan unidades separadas físicamente, con objetivos diferentes y que trabajan al mismo tiempo.

Las organizaciones «ambidiestras» tienen capacidad para mantenerse en el presente, mediante la ejecución adecuada de su modelo de negocio actual, y al mismo tiempo asegurar su permanencia en el futuro con el desarrollo de nuevos modelos de negocios

Por ejemplo, en 2011 los líderes y fundadores de Google crearon una división de proyectos «disparatados» (*moon shot projects*), ajenos a su modelo de negocio basado en venta de publicidad vinculada al tráfico en su plataforma. Así, crearon Google X, organización semiclandestina dirigida actualmente por Astro Teller, un emprendedor a cargo de un equipo de emprendedores que se emocionan con los riesgos a pesar de la probabilidad de, como dice Teller, «caer de bruces» constantemente. Como es de esperar, Google y Google X tienen objetivos diferentes y, por lo tanto, dinámicas, indicadores y procesos disímiles.

La ambidestreza estructural consiste en desarrollar unidades estructurales separadas para la exploración y la explotación, que tienen diferentes culturas, competencias, procesos e incentivos alineados internamente en cada una (O'Reilly y Tushman, 2008). Si tales estructuras o divisiones no están integradas existe un elevado riesgo de pérdida de potencial transformador, porque al mantener separados ambos sistemas las organizaciones no pueden obtener sinergia alguna entre ellos. Aunque cada división —la que explora y la que explota— necesita su espacio para desarrollarse, una separación estricta entre ellas puede evitar que una obtenga recursos invaluable de la otra; de hecho puede ocurrir que, en una situación de asimetría, la más débil termine opacada, tanto en interés como en asignación de partidas presupuestarias.

En 2004 O'Reilly y Tushman afirmaron que, en una organización verdaderamente ambidiestra, las unidades encargadas de explotar y explorar se integran en la jerarquía de administración y existe un gerente general común que se encarga de las labores de supervisión y conexión. Por ejemplo, Google y Google X están conectados por Alphabet, cabeza corporativa que dirige todas las divisiones o empresas subsidiarias. Este diseño organizacional no solo permite a las unidades y sus integrantes alcanzar sus metas y objetivos, sino también facilita a la empresa matriz perfilar una estrategia y una visión integral para lograr objetivos que garanticen su trascendencia.

Mecanismos para explotar y explorar

(tipos de ambidestrezas organizacionales)

Ambidestreza	Función del equipo directivo	Cuándo y dónde es efectiva	Dificultades potenciales
Secuencial	Definir el momento y la forma de hacer la realineación organizacional para ejecutar o innovar	- Entornos de cambio lento - Empresas jóvenes que no poseen recursos para asumir costos de coordinación entre divisiones - Empresas jóvenes con estructuras flexibles para dar prioridad a una actividad según el momento - Área de proyectos en organización grande	- Dislocación de estructuras - Destrucción de capacidades modulares - Necesidad de cambios rápidos en la cultura organizacional
Estructural	Diseñar la estructura y asegurar visión compartida y cooperación entre unidades (innovadora y ejecutora)	- Entornos de cambio rápido - Empresas grandes y medianas - Innovaciones muy distintas al modelo de negocio modular	- Costos de coordinación - Desgaste de equipos directivos - Impaciencia por resultados a largo plazo
Contextual	Desarrollar un contexto organizacional de apoyo que aliente a los individuos decidir sobre cómo dividir su tiempo entre innovación y ejecución	- Empresas grandes, medianas y pequeñas - Innovaciones incrementales - Organizaciones con políticas autónomas de recursos humanos - Dirección de recursos humanos comprometida	- Iniciativas radicalmente distintas al negocio modular - Dificultad para equilibrar tiempos para explorar y explotar - Frágil en momentos difíciles

La ambidestreza estructural es una de las fórmulas más eficientes para reconciliar actividades, en aras de desarrollar la competencia estratégica de la flexibilidad, pero exige mucho tiempo y trabajo a los integrantes del equipo director. ¿Por qué? Porque deben manejar diferentes estructuras, crear nuevas áreas de investigación y operación cuando se requieren, intervenir de manera oportuna en procesos antagónicos y coordinar las diferentes unidades para crear una verdadera ambidestreza organizacional. Los líderes de la organización deben velar por la preminencia de una estrategia común y por el respeto de un conjunto supremo de valores; además, tienen que identificar mecanismos de vinculación específicos para aprovechar activos y competencias compartidas.

Otros autores proponen que la ambidestreza puede alcanzarse en contextos que permitan a los individuos decidir cómo dividir su tiempo para dedicarse a la exploración y a la explotación, sin necesidad de separarlos físicamente (Gibson y Birkinshaw, 2004). Según este enfoque, la capacidad

viles (explotación) y también cambian continuamente sus trabajos para aumentar su eficiencia (exploración) con «metarrutinas» o cambios «armónicos» (Simsek, Heavey, Veiga y Souder, 2009) en un mismo contexto.

Google es otro caso que permite entender la «ambidestreza contextual». Desde sus inicios, la empresa creyó en el espíritu innovador de sus empleados y desarrolló varias fórmulas para aprovechar su potencial. Las políticas de innovación «70/20/10» y la iniciativa «Tiempo libre para innovar» son aproximaciones prácticas a lo que sugiere la ambidestreza contextual. En 2005 el ejecutivo principal de Google, Eric Schmidt, introdujo una práctica gerencial que permitía la mejor utilización de las destrezas innovadoras y tecnológicas de todos sus empleados, a la vez que ayudaba a la organización a desarrollar nuevos productos. En esta modalidad de trabajo, setenta por ciento del tiempo de los empleados se dedicaba a mejorar el negocio actual, veinte por ciento a desarrollar ideas de negocios emergentes y diez por ciento a experimentos especulativos. Gracias a este antecedente favorable a la innovación, en 2010 el departamento de Recursos Humanos aprobó la iniciativa que permitió a los empleados usar el veinte por ciento de su tiempo laboral en cualquier proyecto de su elección distinto de su trabajo regular. Productos y servicios como Gmail, Google Talk y Google News salieron de allí.

Gran parte de los trabajos de investigación acerca de la gestión estratégica de los recursos humanos y la ambidestreza organizacional muestran que la capacidad para manejar actividades diversas al mismo tiempo surge, con mayor probabilidad, entre gerentes operativos que realizan actividades de explotación y exploración. Una política de enriquecimiento laboral que proyecte mayor sensación de autonomía, estimule la disposición a tomar decisiones y propicie relaciones profesionales de respeto hacia las personas y sus ideas, resulta esencial para garantizar el florecimiento y el éxito de

Las élites de las organizaciones, víctimas de sus inercias cognitivas, dan preferencia a los negocios tradicionales (más estables y controlados) y niegan espacio y autonomía a la experimentación

para equilibrar actividades diversas depende de una relación entre flexibilidad, disciplina y confianza, potenciada por un contexto organizacional que fomenta en cada individuo la reflexión sobre el modo de dividir su tiempo laboral entre innovación y ejecución. Un ejemplo práctico de la «ambidestreza contextual» puede apreciarse en el sistema de producción de Toyota (Adler, Goldoftas y Levine, 1999). Los trabajadores realizan sus rutinas de ensamblaje de automó-

la «ambidestreza organizacional». Este tipo de mecanismos, además de buenas políticas de recursos humanos, requiere individuos «autoeficaces»; es decir, personas capaces de llevar a cabo ambas actividades (Birkinshaw y Gupta, 2013; O'Reilly y Tushman, 2013; Wright y Ulrich, 2017).

La ambidestreza contextual tiene sus debilidades. Puede fallar cuando las nuevas iniciativas son muy distintas al negocio medular; por ejemplo, cuando las actividades de exploración se alejan mucho de las rutinas y distraen, restan tiempo y exigen el despliegue de mayores competencias (Chen, 2017). Para 2010 la iniciativa Google Glass o el proyecto del vehículo sin conductor constituían distracciones para el negocio principal de Google: dejaban entrever una dispersión considerable de energía en distintas direcciones. Los líderes de la empresa entendieron la situación. Para diseñar las innovaciones más radicales optaron por crear Google X y en la casa matriz mantuvieron la filosofía de innovaciones incrementales. A medida que Google crecía y se hacía más eficiente y productiva se vio forzada por sus empleados a mantener la fórmula de innovación contextual. En agosto de 2013, Google discontinuó el programa de «Tiempo libre para innovar», porque sus empleados se cargaron de trabajo y sus jefes medían el rendimiento laboral por la producción y no por los nuevos descubrimientos. Irónicamente, para muchos empleados, la cuota de veinte por ciento del tiempo se convirtió en «120 por ciento», porque debían cumplir primero sus objetivos laborales y desarrollar, a modo de carga extra, algo nuevo. En la actualidad, parece que la política de «Tiempo libre para innovar» sigue vigente, pero no para

todos los empleados. Se dice que solo el diez por ciento la emplea.

Al parecer la ambidestreza contextual funciona siempre y cuando el tiempo usado por los colaboradores para innovar contribuya al negocio medular, lo que les permite

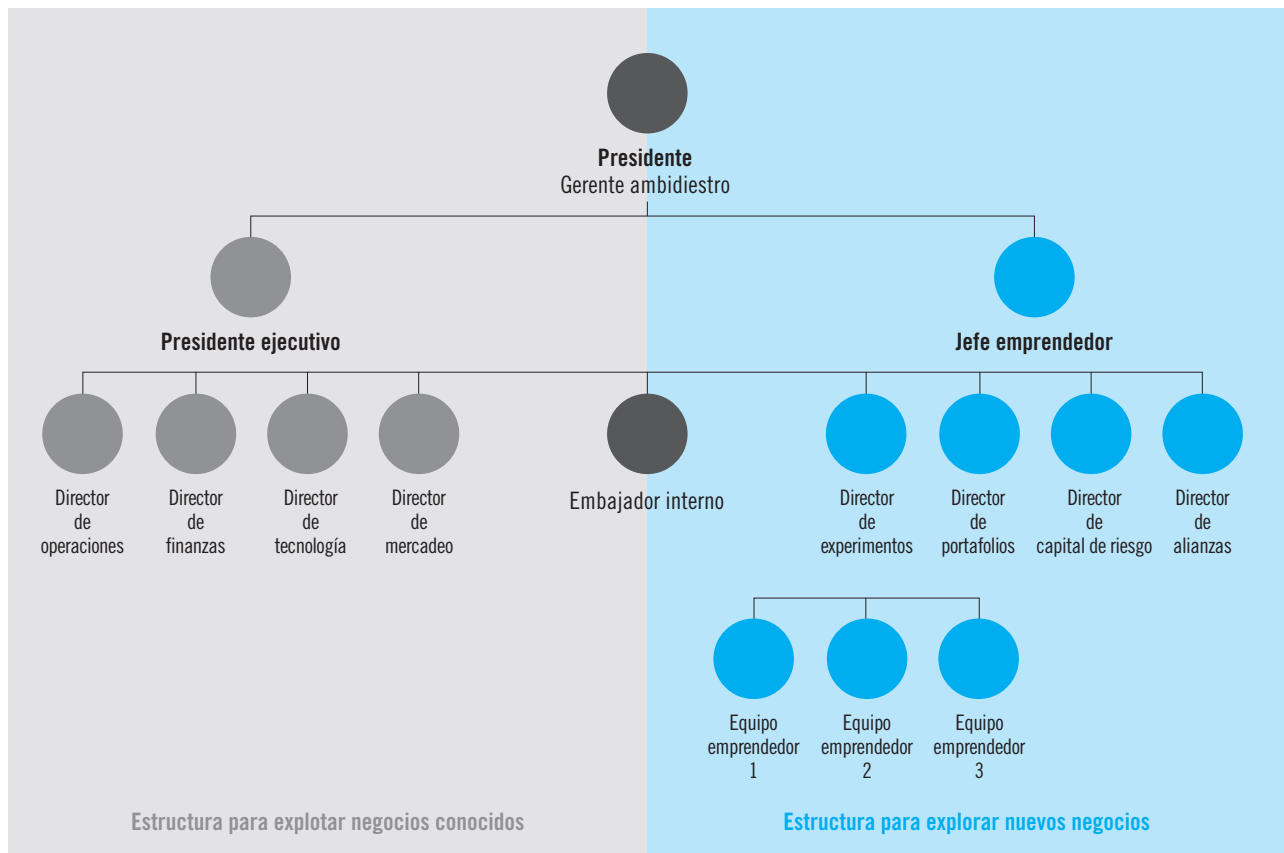
Mediante la «ambidestreza estructural», las organizaciones desarrollan unidades separadas físicamente, con objetivos diferentes y que trabajan al mismo tiempo

ser más productivos. Este tipo de ambidestrezas puede ser particularmente útil para las organizaciones que carecen del tamaño o los recursos para adoptar soluciones estructurales (Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga, 2006; Zimmermann, Raisch y Birkinshaw, 2015).

La empresa contemporánea

Las juntas directivas y los presidentes de empresas, conscientes de la importancia de innovar constantemente en entornos VICA, necesitan encontrar la fórmula organizacional que les permita desarrollar cierto grado de ambidestreza. En los últimos años se ha puesto la lupa sobre tres mecanismos que permiten combinar una cultura de innovación con el respeto de los valores que sustentan la eficiencia del negocio central o medular. La mayoría de los expertos se inclinan por una fórmula parecida a la «ambidestreza estructural», con unidades separadas, pero integradas por una misma visión.

Sistema organizacional dual: esquema referencial para la empresa contemporánea



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2018).

Para que las organizaciones de hoy logren un crecimiento sustancial y continuo necesitan ir más allá de mejorar el modelo de negocio existente o lanzar nuevos productos. Deben también, y sin reposo, «inventar el futuro». Requieren un motor de innovación que ponga en marcha nuevos modelos de negocios, mientras la «máquina» del presente funciona sin aparentes contratiempos (Osterwalder y Pigneur, 2018). Autores como Kotter (2014), O'Reilly y Tushman (2013) y Osterwalder y Pigneur (2018) parecen coincidir cuando proponen sistemas organizacionales duales, que permitan a los directores de las empresas conciliar actividades que propicien la invención del futuro y optimicen el aprovechamiento del presente.

En un sistema dual se encuentra, por un lado, la jerarquía tradicional que se refleja en el organigrama diseñado para una empresa enfocada en explotar un modelo de negocio probado. La dirige el presidente o director ejecutivo, quien dispone de un equipo ejecutivo (vicepresidentes, directores o altos gerentes) para controlar las áreas funcionales requeridas para hacer caminar la máquina de eficiencia. En el otro lado aparece una

En un sistema dual se encuentra, por un lado, la jerarquía tradicional que se refleja en el organigrama diseñado para una empresa enfocada en explotar un modelo de negocio probado. En el otro lado aparece una organización distinta, con una jerarquía y una dinámica diferentes. El objetivo de esta organización es construir el futuro de la empresa; para ello necesita descubrir nuevos modelos de negocios

organización distinta, con una jerarquía y una dinámica diferentes. El objetivo de esta organización es construir el futuro de la empresa; para ello necesita descubrir nuevos modelos de negocios. Esta organización necesita el liderazgo de un «jefe emprendedor» (*chief entrepreneur*), que no solo vele por el logro de las metas tradicionales de la empresa sino que, además, aliente y gestione a un equipo de emprendedores.

El jefe emprendedor diseña y construye espacios para la invención. Es el responsable de crear el «hábitat» para que su equipo de emprendedores experimente, falle y aprenda. Por lo tanto, necesita saber cómo piensa y actúa un emprendedor y, además, ser capaz de traducir en indicadores adecuados si en verdad la organización progresa con la creación de nuevas empresas.

La organización exploradora no es la tradicional unidad de investigación y desarrollo o una unidad científica, separada de la empresa, para crear inventos que tardan en convertirse en negocios. No es un Xerox Parc o la unidad de nuevos productos de Kodak, que inventaron nuevas tecnologías pero tardaron mucho en entender su utilidad para los consumidores. Es más bien una estructura parecida a la «Casa de la magia» de General Electric (GE), al «Invernadero de la innovación» —también de GE— o al «Amazon Lab 126», donde supieron dominar el difícil proceso de convertir proyectos geniales de ciencia en productos comercialmente viables. Para cumplir este propósito tan ambicioso, el jefe emprendedor no puede aislarse. Tiene que mantener y cultivar una alianza estratégica con el presidente o jefe de la estructura tradicional. En el caso de Xerox, sus gerentes no hablaban el lenguaje de la ciencia y sus científicos no

hablaban el de los negocios; además, ninguna de las partes parecía interesada en aprender (Useem, 2015).

La comunicación frecuente entre las dos estructuras podría ser la responsabilidad de un «embajador interno», bajo la supervisión de un director ambidiestro que esté jerárquicamente por encima de los gerentes de ambas unidades y, además, capacitado para entender ambos mundos. El jefe emprendedor debería informar de sus progresos de manera directa al director ambidiestro (quien pudiera ser el presidente ejecutivo de la junta directiva), y coordinarse integralmente con el presidente, porque de la gestión del negocio tradicional saldrán los recursos para financiar los futuros experimentos. ■

REFERENCIAS

- Adler, P., Goldoftas, B. y Levine, D. (1999): «Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system». *Organization Science*. Vol. 10. No. 1: 43-68.
- Birkinshaw, J. y Gupta, K. (2013): «Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies». *Academy of Management Perspectives*. Vol. 27. No. 4: 287-298.
- Chen, Y. (2017): «Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation». *Business Horizons*. Vol. 60. No. 3: 385-394.
- Gibson, C. B. y Birkinshaw, J. (2004): «The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity». *Academy of Management Journal*. Vol. 47. No. 2: 209-226.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. y Volberda, H. W. (2009): «Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms». *Organization Science*. Vol. 20. No. 4: 797-811.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. y Tarba, S. Y. (2013): «Organizational ambidexterity: a meta-analysis». *Academy of Management Perspectives*. Vol. 27. No. 4: 299-312.
- Kotter, J. (2014): *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006): «Ambidexterity and performance in small-to medium sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration». *Journal of Management*. Vol. 32. No. 5: 646-672.
- Nickerson, J., y Zenger, T. (2002): «Being efficiently fickle: a dynamic theory of organizational choice». *Organization Science*. Vol. 13. No. 5: 547-566.
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2004): «The ambidextrous organization». *Harvard Business Review*. Vol. 82. No. 4: 74-81.
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2008): «Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma». *Research in Organization Behavior*. Vol. 28: 185-206.
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2013): «Organizational ambidexterity: past, present, and future». *Academy of Management Perspectives*. Vol. 27. No. 4: 324-338.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018): «How to build invincible companies». *Strategyzer Blog*: <https://blog.strategyzer.com/posts/2018/1/8/how-to-build-invincible-companies?rq=ambidextrous>
- Puranam, P., Singh, H. y Zoilo, H. (2006): «Organizing for innovation: managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions». *Academy of Management Journal*. Vol. 49. No. 2: 263-280.
- Ries, E. (2017): *The startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*. Nueva York: Crown Publishing Group.
- Siggelkow, N. y Levinthal, D. A. (2003): «Temporarily divide to conquer: centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation». *Organization Science*. Vol. 14. No. 6: 650-669.
- Simsek, Z., Heavey, G., Veiga, J. F. y Souder, D. (2009): «A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes». *Journal of Management Studies*. Vol. 46. No. 5: 864-894.
- Smith, W. K. y Tushman, M. (2005): «Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams». *Organization Science*. Vol. 16. No. 5: 522-536.
- Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. (1996). «The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change». *California Management Review*. Vol. 38. No. 4: 1-23.
- Useem, J. (2015): «Can Google succeed as Alphabet?» *The Atlantic*: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2015/11/can-google-succeed-as-alphabet/407869/>
- Wright, P. M. y Ulrich, M. D. (2017): «A road well-traveled: the past, present, and future journey of strategic human resource management». *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 4. No. 1: 45-65.
- Zimmermann, A., Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2015): «How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process». *Organization Science*. Vol. 26. No. 4: 1.119-1.139.

UN SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA DEL SIGLO XXI PARA VENEZUELA

La oportunidad de pensar desde cero, sin las ataduras de múltiples sistemas en funcionamiento ni la inercia que implica mantener un sistema de hospitales en operación estable, se presenta muy esporádicamente. Diseñar el sistema de salud venezolano del futuro requiere asumir riesgos calculados, innovar y hacer las cosas de manera diferente.

Raúl Aular

ES BIEN CONOCIDA la crisis operativa, financiera y de talento que sufren los servicios de atención médica en Venezuela. Las deficiencias abarcan a todos los elementos que integran el sistema de salud. Por lo tanto, cualquier esfuerzo dedicado al diseño y la puesta en marcha de una solución efectiva y sostenible deberá, forzosamente, ser concebido de modo holístico: no hay manera de resolver las deficiencias a partir de iniciativas focales.

Las políticas públicas asociadas con los servicios de atención médica parten de tres premisas:

1. Resulta imposible sostener el modelo vigente, caracterizado por su dependencia de la propiedad, la operación y la inversión pública centralizada de las infraestructuras de salud; cualquier solución requerirá una importante participación del sector privado (Aular, 2012).
2. Es necesario un modelo de gestión que permita a las fuerzas del mercado actuar y aportar soluciones de equilibrios estables y eficientes. Pero es conveniente tener presentes las bien documentadas dificultades que lastran al mercado al concebir soluciones óptimas en los servicios de atención médica (Aular, 2012).
3. Es importante que los decisores públicos tomen conciencia de que los modelos tradicionales —fundamentados en el pago por servicios prestados antes que en el valor entregado a cada paciente— no los llevarán por un buen camino. La sostenibilidad de los servicios de atención médica constituye un reto global, que implica considerar seriamente nuevos paradigmas, para no perder la oportunidad única que aporta la perspectiva de pensar «desde cero» (Aular, 2016).

A la luz de estas premisas, de las lecciones de los modelos tradicionales y de las ventajas de las tecnologías actuales, es pertinente reflexionar con respecto a seis elementos básicos para diseñar un nuevo modelo de atención médica.

1. Infraestructura y equipamiento: pasar de una infraestructura precaria y escasa (dominada por hospitales generales) a una relevante y suficiente encabezada por unidades de práctica integrada.

Raúl Aular, profesor invitado del IESA / @raulaulardr

2. Talento humano: mejorar la calidad y la disponibilidad del talento humano. Es hora de superar el cuadro actual (personal mal pagado, poco productivo y comprometido con múltiples centros) y contar con una nómina integrada por profesionales bien pagados, productivos y dedicados a un centro específico.
3. Sistemas de información: pasar a la implantación de historias clínicas electrónicas y sistemas de costeo exhaustivos de escala nacional, con uso intensivo de tecnología, interconexión y estandarización. El escaso aprovechamiento de la tecnología disponible bloquea el progreso. Una información aislada en departamentos administrativos y médicos no produce efectos benéficos para el sistema de atención.
4. Financiamiento: superar los presupuestos asignados por una autoridad central, como modelo de gestión desconectado de las realidades específicas de los distintos centros de salud, e impulsar un sistema que retribuya la productividad y el valor generado para cada paciente. Sin un presupuesto central, cada centro debe facturar sus servicios.
5. Lógica operativa: de una ausencia de correlación entre resultados y solvencia financiera pasar a un desempeño económico resultante de la calidad del servicio prestado y las preferencias de los pacientes. Una transparencia total —con indicadores clave accesibles al público— permitirá a los usuarios decidir y estimulará la búsqueda de la excelencia en los centros de salud.
6. Lógica de gobierno: adoptar un modelo descentralizado con incentivos a la iniciativa y la creatividad para cada administradora de fondos y cada centro. En los centros de salud no conviene una centralización total, sin grados de libertad ejecutiva.

En las próximas líneas se exponen estos seis elementos con mayor detalle. En algunas proyecciones (para mostrar órdenes de magnitud) se utilizan estadísticas de Colombia, debido a la afinidad cultural, la cercanía geográfica y al hecho de que —a pesar de tener muchos retos por resolver— el modelo colombiano ha logrado una significativa mejora en la calidad de los servicios prestados y la cobertura de población a partir de la Ley 100 de 1993.

Infraestructura y equipamiento

En Venezuela existe un grave déficit de camas hospitalarias. La mayoría de las que se conservan disponibles requieren un importante reacondicionamiento. Alrededor del 85 por ciento de las camas las provee el sector público (alrededor de 27.200, frente a 4.800 del sector privado), por lo que resulta previsible un gran esfuerzo de construcción y adecuación de la infraestructura hospitalaria.

El cálculo de la inversión debe comenzar por el reacondicionamiento de las camas del sector público, cuyo costo por unidad podría rondar los 100.000 dólares, para un total de 2.700 millones de dólares. Por otro lado, hace falta construir 16.000 camas nuevas, cuyo costo por unidad se aproximaría a los 200.000 dólares (3.300 millones en total). Tal esfuerzo permitiría llevar el índice de camas por mil habitantes de 0,9 a 1,5 (aproximadamente el 85 por ciento del índice actual de Colombia), con una inversión de unos 6.000 millones de dólares (OECD, 2018; OPS, 2017).

La pregunta clave es si esta inversión debe hacerse según el modelo tradicional del hospital general o si resultaría más eficiente organizar la infraestructura de salud alrededor

de otros modelos, como el de las unidades de práctica integrada (UPI). Un hospital general está organizado alrededor de las especialidades médicas, provee intervenciones o procedimientos clínicos para atender múltiples condiciones clínicas, funciona con múltiples prácticas separadas (cada una dedicada a una especialidad médica) y puede o no utilizar

Es necesario un modelo de gestión que permita a las fuerzas del mercado actuar y aportar soluciones de equilibrios estables y eficientes

una sola estructura administrativa y una logística de citas única. Ahora bien, la dedicación de la infraestructura y el equipamiento a múltiples especialidades dificulta lograr la escala necesaria (volumen de pacientes por condición clínica) para la sostenibilidad económica de la tecnología.

La UPI está organizada alrededor del paciente, provee ciclos completos de atención para una condición clínica (incluidas la educación del paciente, la atención ambulatoria e intrahospitalaria, el seguimiento y la rehabilitación), funciona con un equipo dedicado a una o varias condiciones clínicas afines, utiliza una infraestructura, una estructura administrativa y una logística de citas, y permite una escala suficiente para dar viabilidad económica a la tecnología, gracias a un manejo de grandes volúmenes de pacientes similares.

En efecto, en una ciudad promedio, a pesar de que existe un volumen de pacientes suficientemente alto por cada condición clínica, normalmente estos pacientes deben distribuirse en servicios ubicados en distintas instituciones. Esto implica que el volumen de casos por condición clínica atendidos en cada centro tiende a ser bajo. Este bajo volumen de pacientes por servicio trae como consecuencia que los médicos no puedan lograr el número crítico de casos que les permita una real especialización. Adicionalmente, la escala económica de cada servicio es pequeña (debido al bajo volumen de casos manejados) y esto hace inviables las inversiones requeridas para ofrecer a los pacientes la tecnología necesaria para darles una atención médica eficaz al menor costo posible.

La UPI emplea con mayor eficiencia los recursos y aprovecha las ventajas operativas de la especialización, porque se concentra en una o pocas condiciones clínicas. La adecuación de procesos a pocas condiciones permite lograr una eficiencia operativa superior. Además, el gran volumen de casos que maneja aumenta la exposición y la experiencia del equipo médico, con lo cual mejoran las habilidades y los resultados clínicos.

Las UPI obtienen resultados clínicos significativamente superiores y con costos menores cuando se las compara con hospitales generales tradicionales. Esto ya es evidente para algunos grandes empleadores. Un ejemplo es cómo Walmart ha comenzado a superar la ineficiencia, la variabilidad de los resultados y los altos e insostenibles costos del sistema de atención médica en Estados Unidos (Woods, Slotkin y Coleman, 2019). Walmart busca que los empleados sean atendidos en UPI con mucho volumen de pacientes y especializadas en determinadas condiciones clínicas: los «Centros de Excelencia». Para ello está dispuesto a financiar el viaje, el alojamiento y la logística que se requieren cuando la UPI está lejos del domicilio del empleado.

La lógica económica del programa es evitar la gran variabilidad de resultados entre los hospitales tradicionales y la realización de procedimientos innecesarios, que típica-

mente aumentan en la medida en que el equipo médico es menos experto en la condición clínica que enfrenta. La Clínica Martini, en Hamburgo, Alemania, especializada en cáncer de próstata (Aular 2016) y los hospitales oftalmológicos Aravind, en India, especializados en patología ocular, con una gran concentración en tratamiento de cataratas, son dos ejemplos adicionales, entre muchos, de organizaciones que producen resultados superiores y con un mejor uso de los recursos al operar como UPI.

Cualquier esfuerzo de reacondicionamiento y construcción de infraestructura hospitalaria debe destinar una buena parte de la inversión a la puesta en marcha de unidades de práctica integrada, y evitar que la provisión de servicios recaiga exclusivamente en los hospitales generales tradicionales.

Talento humano

La escasez de talento humano —como consecuencia de la emigración de médicos y enfermeros— es la mayor pérdida que el país ha sufrido en los años recientes. Es previsible que al implantarse un sistema de atención médica funcional y sostenible muchos de los profesionales que emigraron regresen al país. No es fácil predecir cuántos profesionales regresarán; sin embargo, y con la finalidad de dimensionar el problema, se puede calcular que si retorna cerca de la mitad de los médicos y enfermeros, Venezuela alcanzaría un indicador de médicos por mil habitantes similar al 85 por ciento del indicador para Colombia. Como el déficit de enfermeros ya era sumamente alto antes del fenómeno migratorio, no es posible llegar a indicadores aceptables sin un importante esfuerzo de formación de nuevos profesionales.

El regreso hipotético de los profesionales que emigraron y el incremento del número de nuevos profesionales requieren crear oportunidades atractivas que permitan un pleno desarrollo personal y profesional. Para lograrlas es fundamental un cambio radical en las relaciones de trabajo y en la capacidad de las instituciones locales para atraer y competir por el talento disponible. Es necesario crear un mercado la-

El escaso aprovechamiento de la tecnología disponible bloquea el progreso. Una información aislada en departamentos administrativos y médicos no produce efectos benéficos para el sistema de atención

boral competitivo para los profesionales de la salud, asegurar la autonomía institucional en la contratación del talento requerido, propiciar la vinculación de los profesionales con una institución (minimizar la dedicación a más de un centro), estimular la competencia entre instituciones privadas y públicas por contar con el mejor talento y eliminar el control central en las condiciones laborales.

La lógica tradicional de vinculación de los médicos con las instituciones privadas debe cambiar radicalmente. El modelo histórico de la clínica venezolana —médicos socios de la institución— debe dar paso a nuevas instituciones en las cuales el talento médico se vincula mediante una relación de tipo laboral (Aular, 2017). Esta reforma permitirá la creación de un mercado laboral competitivo para el talento médico y abrirá oportunidades a nuevos profesionales, quienes carecen de los recursos para asociarse a una clínica privada. Los hospitales deberán competir por el mejor talento y la calidad profesional será valorada.

Déficit de médicos y enfermeros en Venezuela

	Médicos	Enfermeros
Profesionales en 2014	66.000	25.600
Emigración aproximada	-22.000	-3.000
Posible repatriación (50%)	11.000	1.500
Profesionales después de la repatriación	55.000	24.100
Déficit de profesionales para llegar al 85% de los indicadores de Colombia	0	-18.700

Fuente: OECD (2018), OPS (2017), Delgado (2018), Nava (2018).

Sistemas de información

La subutilización de la tecnología de información debe dar paso a un uso masivo de los recursos informáticos, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, optimizar los resultados clínicos, hacer un seguimiento administrativo riguroso y mejorar el confort en el trabajo. Cuatro elementos deben considerarse:

1. La información médica tiene que estar donde esté el paciente. Ello requiere la implantación de la historia clínica electrónica en formatos compatibles a nivel nacional. Este instrumento tiene que someterse a las adaptaciones necesarias para hacerlo operativamente óptimo en las distintas especialidades, y también en funcionalidad de captura de información codificada para la creación automática de bases de datos.
2. La información operativa y financiera tiene que ser exhaustiva, estandarizada y compatible. Se debe llegar a un grado de detalle suficiente para permitir el cálculo de los costos de atención de cada condición clínica por paciente. Es fundamental una codificación exhaustiva de procedimientos y patologías para uso general en todo el sistema. La estructura básica de las facturas debe estandarizarse. Para alcanzar el grado de detalle necesario conviene generalizar el uso de técnicas como el costeo basado en actividad (ABC, por sus siglas en inglés). Es recomendable adoptar una cultura de medición de resultados con indicadores estandarizados, que permitan diferenciar el desempeño institucional y el individual.
3. La información debe incluir la siniestralidad de cada paciente: insumo estadístico para gerenciar la cobertura del riesgo. Es una información empleada comúnmente en la industria de los seguros, pero debe adaptarse a las necesidades del nuevo sistema para pagar a los hospitales por el valor entregado al paciente más que por el número de procedimientos realizados.
4. La información médica a distancia debe vincularse con la historia clínica. Cada vez son más utilizados los dispositivos de medición de parámetros clínicos a distancia, que permiten un seguimiento remoto de los pacientes. De allí que resulte fundamental apalancarse lo más posible en estas tecnologías, para reducir costos y mejorar el confort de los pacientes.

Financiamiento

La asignación centralizada de recursos provenientes del presupuesto de la nación no ha dado resultados positivos, y en la actualidad no luce viable. Es importante asegurar la sostenibilidad del sistema sobre la base de aportes directos de los ciudadanos, para que los fondos recabados sean utilizados de

manera expresa en la cobertura de los servicios de atención médica. La sostenibilidad y el alcance del sistema dependerán de la tasa de desempleo, la magnitud de la población económicamente activa y el salario promedio nacional. Por lo tanto se requiere, como en cualquier parte del mundo, una economía pujante que permita su financiamiento.

El sistema requiere imponer una contribución obligatoria —bajo la modalidad de retenciones automáticas en la nómina o aportes directos en el caso de los trabajadores por cuenta propia— para distribuir los riesgos de manera óptima. La creación de un gran fondo de salud con controles legales restrictivos permitirá establecer la base de recursos que financiarán el sistema. La intermediación de los recursos debe recaer en compañías especializadas en la administración de fondos de salud; ellas tendrán que diseñar productos y servicios para atraer a los usuarios en distintos segmentos de mercado.

Cada usuario del sistema tendrá una cobertura mínima y libertad para aumentar su alcance con aportes individuales. Para evitar la selección intencional de grupos poblacionales de bajo riesgo, las transferencias del fondo a las administradoras de salud se harán por usuario (cada uno selecciona la administradora que prefiera); pero ajustadas actuarialmente, de acuerdo con el riesgo clínico individual, para asegurar la cobertura mínima garantizada universalmente.

Si se parte de la última tasa de actividad publicada por el Instituto Nacional de Estadística (en abril de 2016), y sin descontar el desempleo, el país debe alcanzar un ingreso promedio mensual de aproximadamente 550 dólares para llegar a un gasto anual en salud similar al de Colombia (400 dólares anuales por persona), mediante retención en nómina de un 12,5 por ciento (similar a la de Colombia). Como puede apreciarse, es fundamental la activación económica para hacer viable y sostenible cualquier sistema de atención médica. No existe atención médica «gratis» (OECD, 2018; OPS, 2017; INE, 2016).

Lógica operativa

Quizá sea la lógica operativa del sistema el ámbito donde puedan hacerse los cambios de mayor impacto; y donde la implantación de un sistema de incentivos radicalmente distinto pudiese impulsar un funcionamiento mucho más eficiente y eficaz que el observado en los sistemas de salud tradicionales, incluso en el mundo desarrollado.

Con la tecnología de información disponible es posible pasar del «pago por servicio prestado» al «pago por valor entregado al paciente». Por «valor» se entiende el conjunto de resultados de los actos médicos realizados hasta resolver una condición clínica dividido entre los costos totales de atención a cada paciente. El objetivo es que el sistema premie las intervenciones con mejores resultados y menores costos, en vez de pagar por cada procedimiento efectuado con independencia de sus resultados.

Para medir de un modo exhaustivo el «valor creado» es necesario promover una cultura de medición de resultados. Ello requiere, por una parte, implantar sistemas de información que permitan medir indicadores por paciente y costos asociados, y, por la otra, disponer de indicadores validados por autoridades médicas internacionales, ajustados por el riesgo de cada paciente y calculados de la misma forma en todos los centros de salud, con la finalidad de que los resultados sean comparables.

Existen conjuntos de indicadores estándar por condición clínica validados por autoridades médicas internacio-

nales. Los *standard sets* del Consorcio Internacional para la Medición de Resultados de Salud (ICHOM, por sus siglas en inglés) son un ejemplo del tipo de herramientas requeridas. Adicionalmente a la medición rigurosa de resultados de la intervención clínica, es necesaria una transparencia total y que los indicadores se encuentren a disposición del público.

Los afiliados al sistema —sus usuarios naturales—, deben poder elegir la institución y los profesionales con los cuales deseen atenderse. Tal elección debe basarse en indicadores objetivos inteligibles y relevantes para el paciente común y corriente. Está muy bien documentada la asimetría de información existente entre el médico y el paciente cuando interactúan durante el proceso de atención: se sabe muy

La dedicación de la infraestructura y el equipamiento a múltiples especialidades dificulta lograr la escala necesaria (volumen de pacientes por condición clínica) para la sostenibilidad económica de la tecnología

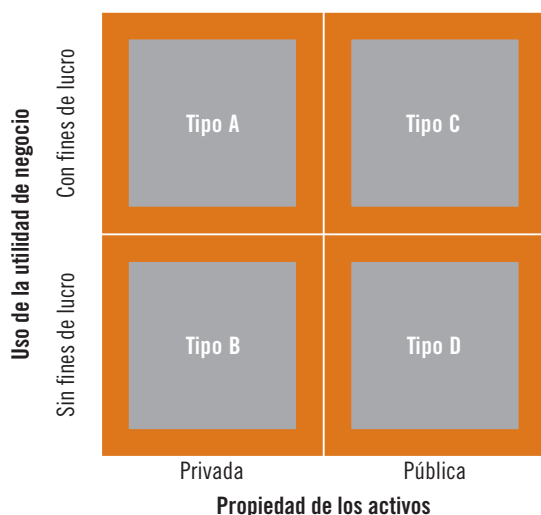
bien que la incapacidad del paciente para valorar la calidad del servicio impide que las fuerzas del mercado produzcan soluciones eficientes (Aular, 2012). En consecuencia, la medición exhaustiva de indicadores relevantes y la transparencia que permite su publicación son maneras de minimizar la asimetría de información en los servicios de atención médica y permitir que las fuerzas del mercado actúen en pro de soluciones eficientes.

Sería muy útil la creación de una oficina técnica especializada en la medición y publicación de resultados para todo el sistema. Para que esta oficina tenga la objetividad y la imparcialidad requeridas, lo mejor es constituir la con la participación de proveedores de servicios de salud, administradoras de fondos e instituciones académicas. No es posible sobrestimar la importancia de la medición de desempeño y costos, porque constituye la piedra angular para el funcionamiento del sistema. Es lo que puede permitir un avance sin precedentes, al sustituir paradigmas que no deben ser mantenidos irreflexivamente.

La medición de resultados y su importancia en la puesta en marcha de nuevos sistemas basados en el valor ya se ha reconocido como uno de los retos más importantes para otorgarle viabilidad a los servicios de atención médica. En enero de 2019 el Foro Económico Mundial lanzó la iniciativa «Coalición global por el valor en atención médica»; en su reporte de diciembre de 2018 se afirma: «Estamos en un punto crítico global para el valor en atención médica en el mundo. Los participantes en el sector necesitan codificar y diseminar la mejores prácticas, desarrollar impulsores globales para la atención médica basada en valor y crear nuevas plataformas para una colaboración más profunda» (World Economic Forum, 2018: 4).

Paradójicamente, las economías avanzadas con sistemas de salud que operan con estabilidad enfrentan grandes dificultades para superar la inercia de sus propios sistemas, con múltiples participantes, procesos, políticas e incentivos. Sin embargo, en los países en desarrollo ese tipo de barreras son menores y esto permite pensar en que es posible para las economías emergentes dar, mucho más rápidamente de lo que se cree, un gran salto en resultados y eficiencia económica, con el apoyo en estos nuevos paradigmas (Bitar, Patel, Gamper, Lamiaux y Larsson, 2016).

Tipología de instituciones de atención médica según la propiedad de los activos y la disposición de las utilidades



Tipo A

- Incentivos financieros alineados
- Total autonomía financiera y operativa en el marco regulatorio
- La mayoría de los actores deben estar en esta categoría

Tipo B

- Solo se diferencian del tipo A en que la utilidad del negocio no puede ser apropiada por los dueños de los activos
- Toda la utilidad debe reinvertirse en la institución
- Pueden recibir donaciones

Tipo C

- Solo se diferencian del tipo A en la propiedad pública de los activos

Tipo D

- Solo se diferencian del tipo B en la propiedad pública de los activos
- Deben ser operativamente autónomas y autosostenibles
- Pueden recibir donaciones privadas

Lógica de gobierno

El gobierno del sistema depende fundamentalmente de la propiedad de los activos. Cuando la mayoría de las instituciones prestadoras de atención médica son de propiedad y operación estatales actúan incentivos asociados típicamente al sector público. Si, por el contrario, la propiedad y la operación recaen en el sector privado es predecible el surgimiento de una política de incentivos construida alrededor de la competitividad y el retorno sobre el capital.

Es factible que las fuerzas del mercado propicien soluciones eficientes cuando el sistema de atención comience a operar en función del valor entregado al paciente, con medición exhaustiva de resultados y transparencia en la publicación de los indicadores relevantes. Por lo tanto, resulta razonable promover un cambio en la propiedad y la operación de los activos: un desplazamiento del sector público por parte del sector privado. Según la propiedad de los activos y el destino de la utilidad pueden identificarse cuatro tipos de instituciones:

1. Tipo A: propiedad privada de los activos y con fines de lucro
2. Tipo B: propiedad privada de los activos y sin fines de lucro
3. Tipo C: propiedad pública de los activos y con fines de lucro
4. Tipo D: propiedad pública de los activos y sin fines de lucro

La mayoría de las instituciones prestadoras de servicios de atención médica deben ser tipo A y tipo B. Una presencia mayoritaria de instituciones privadas tanto en la intermediación (administradoras de fondos) como en la provisión (centros de salud) implicará mayores grados de autonomía, libertad y estímulo a la creatividad y la innovación. Dado que cada empresa deberá competir por la preferencia de los usuarios, habrá incentivos para adoptar y expandir rápidamente las mejores prácticas.

Lo que está planteado para la Venezuela del futuro es promover las intervenciones clave para desatar el potencial de las fuerzas del mercado, aunque sin ingenuidad. Lo importante es dar poder a los usuarios, mediante el reconocimiento de su libertad de elección. La transparencia y la entrega de información pertinente harán el resto.

Un reto y una oportunidad

Este es el momento de poner sobre la mesa elementos que deben ser valorados y discutidos en el marco de un proceso

de reflexión, con el propósito de crear un sistema de atención médica sostenible, que aproveche la experiencia y utilice la tecnología disponible. En el ámbito de la salud, a pesar de los avances tecnológicos en equipos, fármacos, dispositivos, tratamientos y técnicas diagnósticas y terapéuticas, la lógica gerencial de las instituciones prestadoras de atención médica no se ha adecuado a las realidades actuales.

La oportunidad de pensar «desde cero» —sin las ataduras de múltiples sistemas en funcionamiento ni la inercia que implica mantener un sistema de hospitales en operación estable— se presenta muy esporádicamente. Diseñar el sistema de salud venezolano del futuro requiere asumir riesgos calculados, innovar y hacer las cosas de manera diferente, para evitar los errores cometidos tanto en otras latitudes como en Venezuela. ■

REFERENCIAS

- Aular, R. (2012): «Atención médica, Estado y mercado». *Debates IESA*. Vol. XVII. No. 1.
- Aular, R. (2016): «Atención médica basada en valor: ¿qué es y qué promete?». *Debates IESA*. Vol. XXI. Nos. 2, 3 y 4.
- Aular, R. (2017): «El reto de mejorar el gobierno corporativo de las clínicas venezolanas». *Debates IESA*. Vol. XXII. Nos. 1 y 2.
- Bitar, J., Patel, J., Gamper, M., Lamiaux, M. y Larsson S. (2016): «Leapfrogging: value based health care comes to emerging markets». Boston: The Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2016/health-care-payers-providers-leapfrogging-value-based-health-care-comes-to-emerging-markets.aspx>
- Delgado, A. M. (2018): «Los médicos se unen al éxodo, más de 22,000 ya han huido de Venezuela». *El Nuevo Herald*. 28 de marzo. <https://amp.elnuevoherald.com/noticias/mundo/america-latina/venezuela-es/article207182134.html>
- INE (2016): «Fuerza de trabajo». Caracas: Instituto Nacional de Estadística. http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=103&Itemid=40
- Nava, M. (2018): «Más de 3000 profesionales de Enfermería se fueron de Venezuela porque no tienen con qué comer». *Crónica Uno*. 15 de febrero. <http://cronica.uno/mas-de-3000-profesionales-enfermeria-se-fueron-venezuela-no-tienen-con-que-comer/>
- OECD (2018): «Health statistics». París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económicos. <https://data.oecd.org/health.htm>
- OPS (2017): «Situación de salud en las Américas: indicadores básicos 2017». Washington: Organización Panamericana de la Salud. <http://iris.paho.org/xmlui/handle/123456789/34330>
- World Economic Forum (2018): «Value in health care, accelerating the pace of health system transformation». Ginebra: Foro Económico Mundial. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Value_in_Healthcare_report_2018.pdf
- Woods, L., Slotkin, J. R. y Coleman, R. (2019): «How employers are fixing health care». *Harvard Business Review*. Marzo.

El éxito de una marca auténtica: cinco secretos para conectar con los clientes

Carlos Jiménez

Conferencista y experto en tendencias de mercado y mercadeo.

En un mundo interconectado, los consumidores valoran más la autenticidad de una marca, un atributo de valor relacionado con las principales tendencias del mercado global actual. Para las marcas es imprescindible conectar con sus consumidores para ofrecer respuestas inmediatas a sus necesidades e influir positivamente sobre la sociedad.

En el ámbito de las marcas, la autenticidad se refiere a su carácter original: la garantía de que un producto es realmente fabricado por la marca y no es una imitación. Muchas categorías de productos son víctimas de la piratería; principalmente en sectores como moda, aplicaciones y marcas de lujo, por mencionar algunos. Este es un tema muy relevante para los expertos en propiedad intelectual. Ahora bien, el concepto de autenticidad tiene enormes implicaciones desde la óptica de la imagen de la marca y su conexión con los clientes.

Una marca es percibida como auténtica por sus clientes porque se muestra tal como es: promete algo que puede ofrecer y, si comete errores, está dispuesta a reconocerlos, aprender de ellos y ofrecer soluciones. Una marca auténtica pertenece a una organización formada por seres humanos (o a una persona, en el caso de las marcas personales). El área de mercadeo de una marca auténtica se centra en la comprensión de las necesidades de sus clientes y en buscar soluciones a sus principales problemas. La autenticidad es un concepto multidimensional, por los diversos aspectos o atributos que se asocian a una marca (Cohn & Wolfe, 2017).

Cinco atributos de las marcas auténticas

A las marcas consideradas auténticas por sus clientes suelen asociarse cinco atributos, aunque no son exhaustivos ni es necesario que una marca los posea todos para ser considerada auténtica.

1. Herencia/tradición: una marca auténtica tiene una historia que contar acerca de su origen. Algunas veces hay un legado vinculado a una familia, una región o un país.

2. Compromiso con la calidad: una marca que se esfuerza por ofrecer productos y servicios de calidad es percibida como auténtica por sus clientes.
3. Sinceridad: una marca auténtica habla claro y dice la verdad. Si comete errores, los reconoce y ofrece soluciones.
4. Propósito/valores: las marcas auténticas responden a un propósito superior, más allá de ganar dinero.

Una marca auténtica habla claro y dice la verdad. Si comete errores, los reconoce y ofrece soluciones

En Estados Unidos, 78 por ciento de los consumidores entrevistados declararon que las compañías deben hacer más que ganar dinero y deben impactar positivamente a la sociedad (Cone, 2018).

5. Innovación: la marca auténtica se esfuerza para ofrecer soluciones novedosas a los problemas de sus clientes y desafiar el *statu quo*.

La importancia de la autenticidad

Varias razones explican la importancia de que la marca sea auténtica. La primera es que la autenticidad es una tendencia: los consumidores valoran cada vez más las marcas auténticas. De hecho, tres de las cinco tendencias del mercado global se relacionan con la autenticidad.

- «Háblame claro». En un mundo cada vez más interconectado, donde la información es esencial, la autenticidad lidera las expectativas de los consumidores con

respecto a las marcas. En América Latina este es un atributo clave para los consumidores que se acostumbran a la economía de las plataformas y valoran públicamente sus experiencias (Facebook, Airbnb, Uber). Esta tendencia se refiere directamente a la autenticidad y principalmente al atributo «sinceridad».

- «A la carta». Esta tendencia incluye la preferencia por los productos artesanales y locales, así como la búsqueda de experiencias memorables. En un mercado globalizado con una oferta estandarizada, un grupo importante valora las experiencias más que los productos y se inclina por empresas que ofrecen productos locales e incluso personalizados. No es extraño encontrar aplicaciones o cuentas de medios sociales que promueven productos diferenciados y orientados al mercado local; por ejemplo, en sectores como alimentos e indumentaria. Esta tendencia se relaciona con la autenticidad en lo referente al atributo «herencia/tradición».
- «Marcas con propósito». La definición de un propósito para la marca no solamente generará empatía con los consumidores que valoran a las empresas responsables, sino que también ayudará a la empresa a sobrevivir en un mundo cambiante. Definir un propósito claro actúa como una brújula que orienta los esfuerzos de la compañía, sin distracciones relacionadas con tecnologías o procesos. Están surgiendo empresas basadas en modelos responsables (como Toms y su modelo One for One), pero también las empresas tradicionales orientan

sus iniciativas a satisfacer estas expectativas de los nuevos consumidores (como Adidas y su modelo Parley). Esta tendencia se relaciona directamente con el atributo «propósito/valores».

Los nuevos consumidores están empoderados, no solo por el mayor acceso a la información que les da internet, sino también por la movilidad y la capacidad de articulación que brindan los teléfonos inteligentes y los medios sociales. Las comunicaciones de la marca exigen respuestas inmediatas que antes no eran necesarias, porque los medios tradicionales permitían «preparar» esos mensajes.

Una marca auténtica está mejor preparada para «conversar en los mercados» y responder a la inmediatez que exigen los consumidores actuales. Los medios sociales o la llamada Web 2.0 ha sido un factor clave en el aumento de la importancia de la autenticidad en el mercado. Tendencias Digitales (2018) encontró, al preguntar por las marcas más admiradas en Latinoamérica, que un 58 por ciento de los consumidores mencionó la autenticidad como una razón para admirar a una marca; los *millennials* y los *baby boomers* son quienes más valoran la autenticidad como atributo. Los países que le otorgan mayor importancia son El Salvador, Venezuela, Guatemala, Uruguay, Ecuador y Panamá, en ese orden.

Cinco secretos para conectar con los clientes

1. Nunca digas que eres una marca auténtica. La autenticidad la otorgan los clientes; no es producto de una estrategia de mercadeo. Si una marca quiere ser auténtica, debe construir sobre los atributos asociados a la autenticidad.
2. Comunica tu origen y vuélvete parte de la comunidad. Una buena manera de ser auténtico es mostrarte tal como eres y contar tu historia: qué dio origen a la marca, cuál fue la motivación inicial, quiénes fueron los protagonistas, en qué contexto se creó (región, país). Esas historias hablan de las personas que están detrás de la marca y conectan emocionalmente con los clientes. Ejemplo: Juan Valdez.
3. Define un propósito para tu marca. La marca que cumple un propósito crea una conexión más profunda con sus clientes, por medio de un objetivo común que va más allá de la transacción comercial. El propósito actúa como una brújula que orienta los esfuerzos de la compañía. Los estudios de mercado muestran que los mercados «preman» a las marcas con propósito y las consideran auténticas. Ejemplo: Toms y su modelo de negocios One for One.

4. Ama lo que haces (y «hazlo bien»). A los clientes les encantan las marcas que disfrutan su trabajo, que les gusta resolver los problemas de la gente y se convierten en «marcas útiles». Favorecen los esfuerzos para lograr calidad, no solamente de los productos sino también de las experiencias. Ejemplo: Zappos.
5. Conviértete en tu propio agente disruptivo. Cuando cuidas tu posición dominante pierdes la espontaneidad, te conviertes en una marca temerosa y eso es lo opuesto a una marca auténtica, que se muestra valiente. Una marca auténtica siempre trata de mejorar e innovar, aun cuando arriesgue su posición actual. Ejemplo: Walmart y su Store No. 8 (capitalista de riesgo que invierte en empresas emergentes relacionadas con tecnología en el detal y el comercio electrónico). 

REFERENCIAS

- Cohn & Wolfe (2017): «Authentic brands study». <http://www.authentic100.com/>
- Cone (2018): «Cone/Porter Novelli purpose study: how to build deeper bonds, amplify your message, and expand the consumer base». <http://www.conecomm.com/research-blog/2018-purpose-study>
- Tendencias Digitales (2018): «El consumidor digital latinoamericano». https://tendenciasdigitales.com/web/wp-content/uploads/2018/09/Resumen_Aliados_2018_web.pdf

A los **clientes** les encantan las marcas que disfrutan su trabajo, que les gusta resolver los problemas de la gente y se **convierten** en «marcas útiles»

Nuevos medios para preservar el periodismo

Luis Ernesto Blanco

Profesor de periodismo digital en la Universidad Católica Andrés Bello / @lblancor

En la segunda década del siglo XXI irrumpieron nuevos medios nativos digitales, especializados en información de actualidad, que se presentaron con renovados planteamientos empresariales.

Cuando se habla de la crisis actual del trabajo periodístico la mayoría de los comunicadores aclara: la crisis es de los medios, no del periodismo. El argumento es que la elaboración y la difusión de información están viviendo un momento estelar: mejores plataformas, narrativas e historias, incluso audiencias más interesantes y globales. Pero sigue habiendo un problema: el colapso del modelo de negocio de la industria que pone en peligro a la institución periodística (Doctor, 2018).

Los medios que están marcando una diferencia constituyen solo una pequeña fracción de la industria y las métricas antiguas (ingresos totales, número de empleados) no son pertinentes para los medios digitales. El futuro del periodismo parece residir en modelos de negocios basados en tecnologías de producción y distribución digital de bajo costo. Hay ejemplos locales como Efecto Cocuyo, El Pitazo o Prodavinci y extranjeros como Animal Político (México), Huffington Post (Estados Unidos), El Confidencial y El Diario.es (España).

Algunas tendencias del periodismo digital señalan que se impone una redacción pequeña y propuestas de valor con foco —periodismo de investigación, cobertura profunda de temas específicos (negocios, finanzas, salud, educación) o cobertura de necesidades y problemas de una comunidad— en lugar de buscar clics con noticias de última hora. También se insiste en la producción de noticias asistida por voluntarios, datos de fuentes múltiples y sugerencias de cobertura de los usuarios (columnas generadas por usuarios).

Otra característica de los nuevos medios es el uso de géneros de narración multimedia que son posibles gracias a poderosas y económicas herramientas digitales —mapas interactivos y gráficos basados en datos— y herramientas de edición de audio y video para informes móviles. En cuanto al modelo de negocio, se comienzan a imponer los proyectos financiados por el usuario y basados en el «enganche emocional», la credibilidad y la confianza, en lugar de un modelo financiado por el anunciante basado en la escala y los clics (Breiner, 2018).

Cambia el soporte, cambia el negocio

Un estudio de 2017 con cien nuevas empresas de medios digitales en América Latina descubrió que estas organizaciones estaban teniendo impacto local, nacional e internacional. Pero, al mismo tiempo, sus ingresos totales de unos quince millones de dólares anuales representaban una pequeña fracción de la industria (Breiner, 2017).

Entre los años 2001 y 2018 el número de españoles mayores de catorce años que acceden a internet pasó de 7 millones a 32 millones al mes, según el Estudio General de Medios, realizado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, en España. Un cambio social de esta magnitud tenía que afectar necesariamente la forma de informarse de la población. Y lo ha hecho (Palacio, 2018).

En la segunda década del siglo XXI se produjo la irrupción de nuevos medios nativos digitales, especializados en información de actualidad, que se presentaban con planteamientos empresariales renovados. La crisis de los modelos de negocios en los medios de comunicación empezó porque, por regla general, los medios impresos han querido aplicar el sistema publicitario que les había funcionado en el papel: inserciones publicitarias que pretendían llenar los portales de banners y anuncios.

Hoy la oferta de información se ha vuelto enormemente compleja; no solo hay más medios sino que, además, las empresas e instituciones disponen de canales propios para comunicar sus mensajes a las audiencias, y los medios han perdido buena parte de su influencia y su papel mediador en la sociedad. Finalmente hay que considerar la aparición de plataformas como Google y Facebook, que se convirtieron en auténticos distribuidores de información de actualidad, papel sobre el que hasta entonces descansaba el modelo de negocio de los medios (Pellicer, 2015).

Ha llegado el momento de replantear la estrategia y diversificar las fuentes de ingresos, con los procedentes del comercio electrónico, la organización de eventos, la publicidad nativa y el contenido patrocinado. También se deben tener en cuenta fórmulas que sí funcionan en sectores como la música, los videojuegos y el entretenimiento en general (financiación colectiva, micropagos, televisión a la carta,

modelos *freemium*, patrocinios o suscripciones, entre otros), pero partiendo siempre de la base de que el pago por contenidos y la publicidad van a seguir siendo las fundamentales.

El usuario por encima de todo

Las empresas de comunicación no deben olvidar que el centro de sus negocios son los usuarios, y que no son consumidores pasivos, porque premian o castigan en las redes sociales. Tampoco quieren pagar por contenidos que no les sirven o pueden encontrarlos gratis. Consumen contenidos durante muchas horas, les interesan los servicios y sobre todo el entretenimiento, se identifican con medios que transmiten valores y potencian el sentido de la comunidad, y utilizan diferentes dispositivos.

En la búsqueda de adaptación a los nuevos tiempos y modelos las empresas periodísticas necesitan ir más allá de producir noticias. Es tiempo de potenciar las habilidades de los talentos que reúna el medio y explorar otros ámbitos, como el de los servicios. En esta nueva realidad las universidades deben adaptarse a los modelos que rigen el mercado e incluir contenidos sobre periodismo emprendedor en los programas de estudios. Los tiempos de quince y último parecen haber llegado a su fin. **■**

REFERENCIAS

- Breiner, J. (2017): «100 medios informativos digitales de América Latina nos muestran pistas a la sostenibilidad». Periodismo Emprendedor en Iberoamérica: <http://newsleaders.blogspot.com/2017/07/100-medios-informativos-digitales-de.html>
- Breiner, J. (2018): «2018: credibility will be the new currency for journalism». Media Azi. <http://media-azi.md/en/stiri/2018-credibility-will-be-new-currency-journalism>
- Doctor, K. (2018): «Newsonomics: newspapers are shells of their former selves. So who's going to build what comes next in local?». NiemanLab: <http://www.niemanlab.org/2018/11/newsonomics-newspapers-are-shells-of-their-former-selves-so-whos-going-to-build-what-comes-next-in-local/>
- Palacio, L. (2018): «Modelos de negocio de los medios digitales: diversificar ingresos para financiar el periodismo». Cuadernos de Periodistas: <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/modelos-de-negocio-de-los-medios-digitales-diversificar-ingresos-para-financiar-el-periodismo/>
- Pellicer, M. (2015): «Modelos de negocio en medios de comunicación»: <https://miquelpellicer.com/2015/11/modelos-de-negocio-en-medios-de-comunicacion/>

En pro de la diversidad

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

Entre los rasgos de «las mejores empresas para trabajar» de 2018 se destaca la diversidad de género, cultural, social o generacional de sus empleados.

Una conclusión a la que llegan muchas compañías es que la diversidad —cultural, generacional y social— de sus empleados se traduce generalmente en diferentes visiones que las enriquecen y, en algunos casos, en mayor innovación.

Hasta ahora el respeto por la diversidad estaba inspirado en valores humanitarios de igualdad (especialmente valiosos en un mundo donde la discriminación y la xenofobia han renacido en algunos países), pero en los últimos tiempos se ve con mayor claridad el impacto de ese factor en los resultados del negocio. Hace algunos años la consultora McKinsey publicó un estudio según el cual, si una compañía está entre el 25 por ciento de las organizaciones con mayor diversidad racial, tendrá una probabilidad 35 por ciento mayor de obtener resultados financieros por encima de la media (Hunt, Layton y Prince, 2015).

Cuando las empresas hablan de diversidad se refieren a sus más distintos tipos: género, raza, edad, religión, procedencia, clase social o filiación política, entre otros. Sin embargo, si bien se reconocen avances en materia de diversidad entendida en esos términos, no ocurre lo mismo en cuanto al respeto de la «diversidad de personalidades»: saber escuchar realmente, valorar los puntos de vista diferentes y aplazar los propios, cuando el mejor argumento es el de otro miembro del equipo.

La heterogeneidad crea nuevos desafíos en la gestión, pero los resultados suelen ser destacados cuando son bien llevados. Un ejemplo es el de DowDuPont, la multinacional de la industria química, que basa sus políticas y estrategias de innovación en estrecha relación con sus políticas de personal y de diversidad. Otro caso concreto es Directv, que se destaca en la lista de «las mejores empresas para trabajar» y mantiene la política de contar con una fuerza laboral heterogénea. Directv reconoce que debe mejorar la inclusión de mujeres en posiciones gerenciales y, por ello, diseñó el programa Wo-

men Leadership. También desarrolla el «modelo de competencias de líderes extraordinarios», que apunta al fomento de la creatividad y la innovación.

Flujos migratorios

El incremento de los movimientos migratorios en el mundo ha llevado a la creación de nuevas políticas públicas en los países receptores y también políticas, estrategias y prácticas de las empresas contratantes. Por ejemplo, Uruguay, uno de los países que más facilita la residencia a extranjeros en este momento, es receptor de gran cantidad de venezolanos, y muchas compañías aprovechan esa oportunidad para formar equipos heterogéneos.

El Ministerio de Relaciones Exteriores de Uruguay informó que entre 2016 y 2018 se entregaron más de 9.000 residencias a venezolanos, lo que es mucho si

El incremento de los movimientos migratorios en el mundo ha llevado a la creación de nuevas políticas públicas en los países receptores y también políticas, estrategias y prácticas de las empresas contratantes

se considera que en el país sureño solo viven 3,1 millones de habitantes. Allí tampoco existía una cultura receptora, dado que prácticamente no vivían extranjeros en su territorio. Pero los cambios están sobreviniendo rápidamente, así como en las más variadas latitudes.

Hoy Estados Unidos y muchos países de América Latina y Europa son grandes receptores de extranjeros, como nunca antes en su historia, en algunos casos. A pesar de que Donald Trump ha endurecido las políticas para inmigrantes y en Francia existen verdaderos movimientos xenofóbicos, por citar dos casos notables, este fenómeno parece imparable.

En España se ha creado el «Observatorio de la Diversidad»: un foro de investigación y análisis para proyectar en las organizaciones mayores conocimientos de la gestión de la diversidad y su impacto en la economía. Según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, más de la mitad de las compañías españolas considera que esta gestión se ha vuelto prioritaria.

Nuevas herramientas

Las compañías de vanguardia están desarrollando instrumentos de diagnóstico, evaluación y seguimiento de las políticas de diversidad. Esto se debe a una mayor conciencia de que la globalización, las migraciones, la incorporación de la mujer en los trabajos, el reconocimiento de las minorías y las nuevas generaciones están cambiando las sociedades y el mundo empresarial.

Está aumentando la demanda de consultores externos sobre cómo gestionar la diversidad en las compañías y, al contratar profesionales para el área de recursos humanos, se toman especialmente en cuenta las competencias en estos temas. ¿Cómo se gestiona la diversidad? Es fundamental superar prejuicios y estereotipos en el trabajo, fomentar la inclusión socio-laboral, construir liderazgos con mentalidad amplia y que aprendan a actuar con equidad, y valorar a los talentos según sus habilidades, conocimientos y aptitudes.

En un mundo tan competitivo como el actual la supervivencia y el éxito están en la diferenciación y la especialización del negocio. Por ello, la singularidad de la mano de la diversidad puede ser vista como una oportunidad empresarial. De más está decir que la diversidad bien manejada mejora la imagen de la marca y la reputación de cara a los clientes y los mercados. Esto no es poca cosa, ni mucho menos. **■**

REFERENCIAS

- Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015): «Diversity matters». McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>



LA POLÍTICA ECONÓMICA DEL CHAVISMO

Ronald Balza y Humberto García Larralde (coordinadores): *Fragmentos de Venezuela: 20 escritos sobre economía*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello/abediciones/Konrad Adenauer Stiftung/Academia Nacional de Ciencias Económicas, 2017.

CARLOS BALLADARES CASTILLO / Profesor de las universidades Central de Venezuela y Católica Andrés Bello.

Esta obra contiene un conjunto bastante diverso de textos; por ello sus coordinadores los han llamado «fragmentos», que tienen en común estudiar la economía venezolana en los tiempos del chavismo (presidencias de Hugo Chávez y Nicolás Maduro, desde 1999 hasta 2017). En general, los textos tienden a resaltar dos aspectos fundamentales: exponer o explicar la gravedad de la crisis y los problemas que implicará su superación. Por la exploración de muchos temas económicos se puede decir que es un libro de consulta, lo cual crea cierta dificultad para su lectura continua, pero permite identificar en los autores una misma angustia: el escándalo de identificar por medio de su ciencia los mecanismos que hicieron realidad la mayor crisis económica de toda la historia nacional (y de la actualidad mundial). Se dice fácil, pero aterrará a cada venezolano que la padece de manera directa, porque vive en el país, o indirecta, porque emigró y tiene sus querencias acá.

En un intento de organizar los temas (para no transcribir todos los títulos) hay varios que se dedican a explicar la crisis: «Narrativa económica venezolana: nuestra tragedia y la epopeya» (pp. 13-28), de Ángel Alvarado Rangel; «¿Cómo evitar que el próximo gobierno también sea rentista?» (pp. 29-51), de Víctor Álvarez R.; «¿Cuánto puede tomarle a Venezuela recuperarse del colapso económico y qué debemos hacer?» (pp. 91-114), de Douglas Barrios y Miguel Ángel Santos; «De la democracia a la dictadura: una visión macroeconómica» (pp. 131-146), de Armando Gagliardi; «Restricciones a la inversión y crecimiento en Venezuela» (pp. 263-280), de Richard Obuchi, Bárbara Lira, Daniel Raguá y Alfredo Guerra.

Hay trabajos que podrían incluirse en el diagnóstico de los problemas, que ponen el foco en la inflación, el tipo de cambio, la competitividad, la

política fiscal, el Fonden y los fondos chinos, y la pobreza. Otros textos se dedican a las soluciones: «La reconstrucción petrolera e institucional en la era poschavista» (pp. 281-298), de Luis Oliveros; «La transición económica: aspecto de economía política» (pp. 147-166), de Humberto García Larralde; «La economía política de las reformas estructurales» (pp. 185-224), de Natan Lederman Sokol; y «Consideraciones sobre la transición económica, la velocidad de los ajustes y la secuencia de las reformas» (pp. 469-484), de Luis Zambrano Sequín.

Los trabajos, en general, van acompañados de cuadros y de abundantes datos estadísticos. La mayoría intenta comprender qué ha ocurrido en estas dos décadas para que la economía sufriera la tendencia al caos que ha llevado a cifras alarmantes y a un deterioro de la calidad de vida de la población, que hace difícil la recuperación por los costos en tiempo e inversión.

La lectura del libro puede ser comparada, al menos para alguien no especializado en economía, con una verdadera historia de horror. De allí el tema imprescindible de cómo y cuánto costará la recuperación. Barrios y Santos identificaron la gravedad de la crisis con la caída del PIB per cápita en un 32,8 por ciento de 2013 a 2016, y se aceleró en los dos años siguientes, de modo que puede superar el 50 por ciento. En comparación con el desempeño de la economía nacional solo se registró una cifra superior por el gran paro nacional de 2002-2003, y solo sesenta años antes se podría conseguir tal grado de estancamiento. Con respecto a otros países, en las últimas dos décadas solo cuatro países (Libia, Sudán, Irak y República Centroafricana) superan el mal desempeño de Venezuela, y a lo largo de la historia de Iberoamérica el único ejemplo es Cuba entre 1992 y 1993 (el «período especial»). El país se encuen-

tra entre los casos extremos asociados por lo general con guerras o cataclismos naturales. Los autores advierten que la inédita caída del crecimiento se enmarca en una tendencia que cumplió cuarenta años en 2017, porque desde ese entonces solo se han registrado en dos ocasiones cuatro años seguidos de crecimiento, y uno de ellos (2004-2008) fue impulsado por el exponencial aumento de los precios del petróleo y el endeudamiento externo, a diferencia de 1990-1993, que fue el resultado de las reformas económicas aplicadas. Las consecuencias de la caída reciente ha llevado a finales de 2016 a una producción equivalente a la de 1956 (p. 93).

La crisis comenzó en la década de los setenta pero, según Obuchi y otros, en las últimas décadas se agravó con el deterioro de las condiciones para la inversión y el crecimiento, y sus consecuencias se notarán a partir de la transición al madurismo en 2013: inflación mayor de tres dígitos; exportaciones a un tercio del valor de 2012; caída de activos y reservas internacionales; empresas extranjeras que cierran operaciones; desplome de la inversión, de 4.700 millones de dólares en 2000 a 1.500 millones en 2015 (cuarto peor país del mundo para invertir); una industria que opera a un promedio inferior al 50 por ciento de su capacidad instalada; establecimientos industriales pasaron de 12.700 en 1998 a 4.000 en 2016; ese mismo año cerca de 300 comercios cerraban diariamente (pp. 263-265). Luis Oliveros señala que la industria petrolera creció de 1985 a 1998 a un ritmo anual del cinco por ciento; de haber mantenido ese ritmo, hoy produciría más de siete millones de barriles diarios (p. 282). Pero el país vivió una bonanza petrolera entre 1999 y 2016 que produjo 900.000 millones de dólares, cifra equivalente a los ingresos de los cuarenta años de la democracia (1958-1998) (p. 284).

El impacto social de la crisis, explica Omar Zambrano, se observa en el crecimiento de la pobreza que afecta a cuatro de cada cinco venezolanos, según la encuesta Encovi de 2016. Pero incluso algunas fuentes oficiales hablan de la explosión del hambre, la desnutrición, la mortalidad infantil y las muertes por enfermedades crónicas. La erosión de los salarios por la inflación ha llevado a la pérdida o el deterioro de múltiples aspectos de la vida cotidiana como la educación de los hijos y el ocio. «Venezuela es hoy la nación más pobre todo el hemisferio occidental» (p. 453). El estudio de la pobreza por parroquias, llevado a cabo por Zambrano, muestra que la parroquia típica en Venezuela tiene un 76 por ciento de pobreza; pero las más pobres, como las de Delta Amacuro, llegan al 90 por ciento (p. 466).

Las causas del problema se encuentran en el «extractivismo rentístico», de acuerdo con los trabajos de Alvarado y Álvarez, modelo en el cual una élite concentra la riqueza mediante el control político. Ese modelo se origina en una larga tradición que viene del mercantilismo colonial, y se consolidó con el Estado empresario petrolero. A partir de la nacionalización (1976) comienza la caída de las inversiones y el crecimiento acelerado que se vivió desde el inicio de la industria en 1914 (pp. 18-24, y 29). Este problema se agravará con los gobiernos de Chávez y Maduro al llevar el crecimiento del Estado y su corrupción a grados nunca vistos, que a su vez se aprovecha del empobrecimiento de la población para lograr un mayor control sobre ella al ser dependiente de sus programas sociales. La concentración del poder —según García Larralde— en manos del presidente ha desequilibrado la economía, porque

los parámetros ideológicos y no los mecanismos del mercado establecen los precios de bienes y servicios, la entrega de dólares preferenciales y las concesiones mineras y petroleras; y todo ello violando cualquier división de poder o control constitucional (p. 149).

Álvarez explica que en el modelo extractivista no se distribuye lo que se produce sino lo que se capta en forma de renta, por medio de 1) sobrevaluación de la tasa de cambio que lleva a mayores importaciones y a la larga estanca la producción y produce inflación, 2) baja presión fiscal, 3) financiamiento público a la inversión privada, 4) pago de nómina pública que crea empleos inútiles y conduce a mayor gasto público, 5) misiones sociales (programas compensatorios para los más vulnerables que no erradican las causas de la pobreza, los hacen dependientes del Estado y los excluyen de la actividad productiva) y 6) subsidios a los servicios que los hacen baratos y de esa forma inducen despilfarro e ineficiencia. Todo esto lleva a la especulación cambiaria, el incremento de las deudas internas y externas, la fuga de capitales, la desindustrialización, el personalismo político y la corrupción clientelar (pp. 30-39).

Al referirse a las soluciones todos los autores expresan un acuerdo tácito: un conjunto de reformas dirigidas a desmontar el modelo extractivista rentista, para construir uno de libre mercado en el cual la sociedad produzca riqueza por medio de un vital espíritu empresarial y un Estado regulador (garante de las leyes, instituciones y equilibrios económicos). El nuevo modelo lograría el crecimiento económico, pero ello requiere inversiones como señalan las estadísticas de los países que más han crecido en los últimos años según

el Banco Mundial (Obuchi y otros, p. 264). Para atraer las inversiones se necesita crear oportunidades y un ambiente empresarial favorable: políticas públicas que disminuyan los controles, las restricciones a la actividad privada y los impuestos, y ofrezcan mercados estables, seguridad jurídica y personal, solución a los conflictos laborales e inversiones en infraestructura.

Los dos grandes conjuntos de problemas, para iniciar y lograr la recuperación y la transformación económica, son 1) la reconstrucción institucional (Oliveros, pp. 292-293) que garantice el respeto a las leyes, la existencia de fondos financieros, la independencia del Banco Central, la despolitización de PDVSA y la creación de instituciones fiscales que aseguren la estabilidad macroeconómica; y 2) el apoyo político para las reformas, que implica atender los sectores desalojados del poder (pues el actual régimen no llevará a cabo las reformas) y los más vulnerables, con consensos y claridad en las medidas (García Larralde, pp. 150-151).

Algo que faltó en estos veinte fragmentos, que forman una visión de la economía de estos 19 años de chavismo, fue un estudio del discurso económico del régimen, que ofreciera un desmontaje de sus argumentos, como la «guerra económica» entre otros. Es mucho lo que se ha dicho desde todos los medios oficiales al respecto y sería ideal conocer esa «lógica»: hacer un intento de comprensión y especialmente de desmitificación y crítica, para exponer la verdad. En todo caso, el esfuerzo realizado por tantos economistas para explicar la crisis y ofrecer soluciones es fuente de grandes esperanzas, para lograr la superación de la actual tragedia y la construcción de un país normal. ■

Se necesita un conjunto de reformas dirigidas a desmontar el modelo extractivista rentista, para construir uno de libre mercado en el cual la sociedad produzca riqueza por medio de un vital espíritu empresarial y un Estado regulador

ROMÁN CHALBAUD:

EL PERSONAJE, EL DRAMATURGO

Leonardo Azparren Giménez

Chalbaud es, por antonomasia, el dramaturgo de Caracas y su gente anónima. La infancia de Chalbaud transcurrió en barrios populares del centro de Caracas. Estos lugares son importantes para comprender su obra, porque él creció rodeado de situaciones y personajes populares de zonas marginales en una ciudad que a partir de la década de los cuarenta del siglo XX se modernizó gracias al petróleo.

ROMÁN CHALBAUD nació en Mérida, Andes venezolanos, el 10 de octubre de 1931. El apellido Chalbaud proviene de inmigrantes que llegaron a Venezuela a mediados del siglo XIX. Un Chalbaud fue ministro de Guerra y Marina del presidente Isaías Medina Angarita (1941-1945) y Román fue pariente de Flor Chalbaud, esposa del general Marcos Pérez Jiménez, dictador por una década hasta 1958.

Tenía seis años cuando se fue a vivir a Caracas en un viaje de tres días con sus noches, junto con su madre, su hermana y su abuela. En respuesta a una pregunta de Milagros Socorro sobre los personajes femeninos de su teatro y su cine, fuertes y centrales en sus obras, reveló:

Sí, porque yo fui criado por mujeres. Yo tenía seis años cuando nosotros nos vinimos de Mérida y nos instalamos en Caracas mi madre, mi abuela y nosotros. Mis padres se habían divorciado y mi mamá salió a la calle a trabajar para mantenernos. Mi abuela tenía un gran carácter y a ella se le debe en buena parte que nosotros nos hubiéramos educado. De manera que yo tengo una

gran admiración por ellas y por la mujer venezolana en general porque se ha hecho a contravía de todo (*El Nacional*, 5 de julio de 1997).

Si bien Chalbaud ha reivindicado la armonía de su vida familiar con su madre, su hermana y su abuela, también ha dejado constancia de las relaciones con su padre:

Yo no tuve padre, quiero decir, mi papá y mi mamá se divorciaron cuando yo tenía un año, incluso, mi madre estaba embarazada de mi hermana. Toda mi educación y todo el trabajo en mi casa lo hicieron mi mamá y mi abuela. Mamá era bibliotecaria del Ministerio de Sanidad y mi abuela vendía estampillas en el correo, y fueron ellas las que consiguieron que las trasladaran a Caracas, en sus mismos cargos. Durante mi niñez y adolescencia vi a esas mujeres trabajando, levantando casa e hijos, enfrentando la dura vida. Mi abuela, que murió muy joven, era la persona con la que iba al cine, la que leía y a la que le quitaba los libros

para leerlos yo (*Imagen*, mayo-junio 2005, Año 38, No. 3).

De su padre recuerda cuando, en Caracas, lo llevó a «un bar donde jugaban dominó, estaba lleno como de borrachos» y otra vez lo llevó al teatro a ver a Antonio Saavedra. Tiempo después, cuando enfermó, lo llevó a una clínica y allí murió: «murió en mis brazos». Aunque «no se ocupó de nosotros; no daba nada para la casa ni para nuestra manutención y educación» (entrevista con Milagros Socorro en *Venezuela Analítica*, 4 de marzo de 2000).

La infancia de Chalbaud transcurrió en barrios populares del centro de Caracas, cerca de El Nuevo Circo y después en la plaza de Capuchinos frente al barrio El Guarataro. Estos lugares son importantes para comprender su obra, porque él creció rodeado de situaciones y personajes populares de zonas marginales en una ciudad que a partir de la década de los cuarenta del siglo XX se modernizó gracias al petróleo. En esos barrios conoció la marginalidad de los caraqueños y fue testigo del aluvión de migrantes de la provincia que invadió la ciudad, él uno de ellos. Son la materia prima con la que construyó la poética de la marginalidad de su teatro. Tam-

Leonardo Azparren Giménez, profesor de la Universidad Central de Venezuela.

bién creció con el cine: *Tiempos modernos* de Chaplin y *Frankenstein*. Aún sin descubrir el teatro, iba todos los días a los cines de barrio cuando vivía en San Agustín y cuando se mudaron a Capuchinos, «un barrio humilde»: «Ese era mi mundo. Siempre supe que yo quería dedicarme a eso. Y como director y escritor, no como actor. A mí se me realizó el sueño, la fantasía infantil» (*Venezuela Analítica*, 4 de marzo de 2000).

Vivir en barrios populares le permitió tener la experiencia de la marginalidad y la pobreza. Participar en los templetes del carnaval, disfrazado de El Zorro o de dominó, y ver los disfraces y las «negritas» le desarrollaron una mirada solidaria con ese mundo de realidad y fantasía:

Esa mirada tierna yo la tengo sobre todo el mundo, no solamente sobre los humildes y los marginales. Esa es mi mirada del mundo, lo que pasa es que me interesa mucho más escribir sobre estos personajes porque para mí son más ricos. Los conozco mejor; eso fue lo que viví en mi infancia y adolescencia. A lo mejor si yo hubiera vivido una vida de clase media alta, escribiera sobre la clase media alta, o sobre los ricos... (*Venezuela Analítica*, 4 de marzo de 2000).

Conoció la marginalidad en su andar cotidiano por los botiquines y bares de mala muerte de su barrio: «Donde siempre encontraba algún borracho que era un poeta frustrado y ahora me doy cuenta de que esa es una figura recurrente en mis películas y obras de teatro. Esos tipos que no llegan a ser nada, que se emborrachan y babean sobre una mesa» (*Venezuela Analítica*, 4 de marzo de 2000).

En el teatro de Chalbaud la religión es un tema recurrente de manera protagonista o secundaria, explícita o implícita. Marita King (*Román Chalbaud, poesía, magia y revolución*, Caracas: Monte Ávila, 1987) le concede una significación central en su producción: «La obra de Chalbaud parte de una base cristiana no-dogmática y... su coherencia interna se debe a que el dramaturgo constantemente busca una respuesta al problema de la salvación del hombre en el mundo actual» (p. 141). Por eso la religión es un componente central en el *collage* popular que construye en sus obras, aunque marca una prudente distancia:



Tengo fe en el ser humano. A pesar de todas las cosas que pasan, yo creo en el ser humano. Hay mucha gente buena. Y en lo otro... bueno, la verdad, no sé si creo... es un poco a lo Buñuel: gracias a Dios soy ateo. Si te digo que no creo en nada te mentiría, pero si te digo que creo también mentiría. Yo sé que hay algo que no sé muy bien cómo es. De lo que sí estoy seguro es que no es un señor con barba y la Virgen María con esos mantos. A mí me horroriza la iconografía católica (*Venezuela Analítica*, 4 de marzo de 2000).

Escribió un retrato hablado de su relación con el catolicismo en su infancia, al considerar el confesionario el primer espacio teatral:

El primer espacio teatral es el confesionario donde el niño se arrodilla y balbucea en secreto sus más íntimos e inocentes pecados. Ve la imagen de María y cree vehementemente en la virginidad. Los conflictos comienzan a surgir cuando en la pantalla del cine del barrio una rumbera se transforma en la encarnación del mal, y a pesar de que el cura de la parroquia prohíbe la asistencia a tal espectáculo, la sala se llena de rufianes y curiosos, todos atentos a los voluptuosos

movimientos de unas caderas realmente pecaminosas. ¿Era fingida la confesión? ¿Simula el niño su postura de ángel sobre la nube de cartón en este cuadro vivo que se eterniza durante su infancia? (Román Chalbaud: «Mirándose en la pantalla», *El Nacional*, 20 de julio de 1997).

Chalbaud es, por antonomasia, el dramaturgo de Caracas y su gente anónima, de los vecinos de cualquier barrio incluyendo el burdel más próximo. Y se enorgullece de conocerlos bien: «Conozco mi país porque lo he vivido de la forma más profunda» (*El Nacional*, 5 de julio de 1997). Reivindica la amistad que fraguó con las mesoneras de los bares que frecuentaba en su juventud, a quienes refiere con ternura:

Tenía largas conversaciones con ellas, charlas importantísimas. Me contaban de todo. Era como películas mexicanas lo que ellas me contaban. Tenían una gran sabiduría y eran muy entretenidas, como muy inspiradas y llenas de vida. A pesar de su tristeza o de los muchos problemas que tienen, las mesoneras son más inspiradoras que otro tipo de gente que conocí, secretarías, por ejemplo, que nunca te dicen nada, es como si no tuvieran vida (*Venezuela Analítica*, 4 de marzo de 2000).

De esa época recuerda a un hombre que lo llamaba «Caín adolescente» y hablaba de Shakespeare y Oscar Wilde. Era Sony León, uno de los primeros grandes boxeadores venezolanos que murió loco.

Su madre, preocupada por darles una buena educación y formación a sus hijos, los inscribió en la Escuela Experimental Venezuela, un centro docente de renombre en la década de los cuarenta. Allí conoció a Isaac Chocrón, de quien fue condiscípulo, y así nació la vocación teatral de ambos:

Chocrón y yo estudiamos juntos la primaria en la Escuela Experimental Venezuela. Los primeros telones teatrales que recuerdo fueron sábanas de nuestras casas en un corral de gallinas, árboles frutales, barriles llenos de agua y sueños infantiles. Esta afirmación que ya jugaba para aquella época se confirma en nuestro serio juego actual (*El Nacional*, 10 de abril de 1966).

Chalbaud estuvo interno tres años en el colegio San José en Los Teques, cerca de Caracas. Después estudió en el Liceo Fermín Toro y allí se topó con Alberto de Paz y Mateos, español aventado por la dictadura franquista y compañero, en alguna ocasión, de Federico García Lorca. En el liceo, de Paz y Mateos creó un taller experimental de teatro en el que Chalbaud se inscribió al igual que Nicolás Curiel, quien devino a finales de la década de los cincuenta en director del Teatro Universitario de la Universidad Central de Venezuela. Su vida quedó definida para siempre. De Paz y Mateos es uno de los pioneros que sentaron las bases del nuevo teatro que surgió en 1958 con la democracia. Llegó en 1945 y contribuyó a cambiar los criterios es-

téticos del teatro de la época, además incorporó al repertorio autores hasta entonces desconocidos. Su obra fue decisiva en los cambios que comenzaron en la década de los cincuenta.

Chalbaud no tardó en convertirse en un profesional y en 1952 comenzó a trabajar en la recién creada Televisora Nacional como asistente de Paz y Mateos, designado su director artístico. Con 21 años comenzó a opinar y a ser noticia. En 1952 fue asistente de dirección de dos películas y escribía sobre cine. Con respecto a la llegada a Caracas de Pedro López Lagar (1899-1977), actor argentino de origen español, afirmó:

López Lagar llega en un momento muy especial, en el cual los aficionados al teatro, la gente de teatro que vive de él o lo hace por pura afición, está llevando a cabo un arduo trabajo que, si bien no se ha organizado aún, no ha dado los resultados positivos que debe dar, beneficiará notablemente al teatro nacional. (*El Nacional*, 10 de julio de 1952).

Ese mismo año figuró como actor en *Muertos sin sepultura* (1946) de Jean Paul Sartre en el Teatro Municipal. La crítica le reclamó su exageradísimo trabajo (*Signo*, No. 36, julio 1952). En el concurso anual de obras de teatro del Ateneo de Caracas, ganó el premio con *Los adolescentes*. En 1953, junto con Pedro Marthán, creó el grupo El Búho y escribió *Muros horizontales*, «drama simbólico en un acto» (*El Nacional*, 3 de agosto de 1953), estrenada con su grupo. En 1954 Chalbaud y Marthán aún mantenían el grupo y representaron *La puta respetuosa* de Sartre:

Hemos hallado la generosa acogida del señor Pedro Matos, propietario del teatro Montecarlo,

quien nos ha cedido la sala, y hemos pensado en la realización de una temporada teatral de medianoche que lleva implícita la intención de hacer, de crear en Caracas, un público permanente de teatro, un público que garantice a los actores una asistencia mínima... (*El Nacional*, 28 de mayo de 1954).

En plena dictadura de Marcos Pérez Jiménez, la actividad teatral caraqueña se empeñaba en sobrevivir con el respaldo de la opinión pública: «Algunas veces, al mencionar esos brotes de teatro nuevo [se refiere al grupo El Búho] que surgen entre los artistas capitalinos, nos invade el justificado temor de predicar en el vacío y hablar para un auditorio fantasma. Pero la fe está muy arraigada y las esperanzas no se pierden» (*El Herald*, 7 de junio de 1954).

En 1955, con 24 años, Chalbaud se consagró como dramaturgo con *Caín adolescente*, en la que estableció los patrones fundamentales de su poética sobre la marginalidad: «En mi *Caín adolescente* capto un lapso de vida de un cerro caraqueño: Navidad, Carnaval y Semana Santa, conjunción de pecado y misticismo, de verdad y engaño, de fe y no-encuentro» (*El Nacional*, 6 de septiembre de 1955). Consideró su obra «resultado de una emoción y de un estudio»; un descubrimiento «de uno de nuestros mundos más pintorescos y humanos: el de la clase trabajadora». Tuvo de escenógrafo a su maestro Alberto de Paz y Mateos, y la presentó con la Sociedad Venezolana del Teatro. *La Hoja Literaria* (9 de septiembre de 1955) reseñó: «No es obra que descansa sobre un conflicto individual, sino un serio intento de teatro de masas que junta en el escenario de un cerro caraqueño la vida y el acontecer de todos los habitantes, desenvolviendo la acción sobre diversos problemas de cru-

En 1955, con 24 años, Chalbaud se consagró como dramaturgo con *Caín adolescente*, en la que estableció los patrones fundamentales de su poética sobre la marginalidad

do nacimiento que luego son elevados y resueltos en un plano lírico».

Al mismo tiempo continuó su trabajo de director y en 1957 dirigió *Celestina Gómez*, de Luis Peraza, basada en un cuento de Miguel Otero Silva y con escenografía e iluminación de Alberto de Paz y Mateos. Ese año fue decisivo en su carrera. Para noviembre previó el estreno de *Réquiem para un eclipse*, que no tuvo lugar porque la noche del ensayo general fue hecho preso por la Se-

La democracia amaneció el 23 de enero de 1958 y Chalbaud salió de la cárcel de la Seguridad Nacional. En marzo estrenó su nueva obra. Poco tiempo después fue nombrado director del Teatro del Pueblo, dependiente del Ministerio del Trabajo y con una tradición que se remontaba a 1938. Eran nuevos tiempos y Chalbaud le cambió el nombre por el de Teatro Nacional Popular, para emular al grupo francés que dirigía Jean Vilar en París. En el primer festi-

(1962). Sobre la primera, Sergio Antillano escribió: «Así, para un autor como Román Chalbaud, que con su sátira de circunstancias, *Sagrado y obsceno*, provocó un animado debate sobre la aparente intrascendencia de lo actual, lo que importa es situar unos conflictos humanos en unas situaciones históricas y mostrar que dependen de ellas» (*El Farol*, No. 196, septiembre-octubre de 1961).

En 1962 participó en el proyecto Teatro Arte de Caracas (TAC), cuya sede estuvo en los altos del cine Radio City, al comienzo de Sabana Grande, proyecto de efímera existencia y para el que escribió *Café y orquídeas*, obra que no incluyó en la edición de sus obras completas (Monte Ávila, 1991). Es una comedia de intriga con el propósito de acercarse a un público más amplio, pero sin éxito. El TAC fracasó en su primer año.

Se atribuye al periodista de *El Nacional* Lorenzo Batallán la frase «La Santísima Trinidad del teatro venezolano» con motivo del estreno en el TAC de *Triángulo*, escrita a seis manos por él, José Ignacio Cabrujas e Isaac Chocrón. Con motivo del estreno de *Asia y el Lejano Oriente*, de Chocrón, Chalbaud coronó su irreverencia: «Isaac Chocrón, José Ignacio Cabrujas y yo somos los mejores dramaturgos venezolanos» (*El Nacional*, 10 de abril de 1966).

En estrecha colaboración con ambos, Chalbaud participó en septiembre de 1967 en la creación de El Nuevo Grupo, la más importante institución teatral en la historia del teatro venezolano, activa hasta 1988. En una entrevista publicada en *El Nacional* (8 de noviembre de 1967), la periodista Miyó Vestriñi le preguntó sobre la frase de Batallán y esto respondió:

Tres grandes sí. Únicas no. Podría enumerar otras figuras —dramaturgos, directores, actores, técnicos— que han contribuido con sus trabajos a la afirmación de un teatro venezolano. Lo que ocurre es que los niveles de calidad y cantidad de Chocrón, Cabrujas y yo parecen superar —según distintas afirmaciones— el promedio cuantitativo y cualitativo del resto.

En 1984 recibió el Premio Nacional de Teatro y en 1991 el Premio Nacional de Cine. **RI**

En estrecha colaboración con José Ignacio Cabrujas e Isaac Chocrón, Chalbaud participó en septiembre de 1967 en la creación de El Nuevo Grupo, la más importante institución teatral en la historia del teatro venezolano, activa hasta 1988

guridad Nacional, la policía política de la dictadura del general Marcos Pérez Jiménez. Antes del estreno dio algunas pistas sobre su nueva obra:

Réquiem para un eclipse no se divide en actos, sino en cinco cuadros que llevan su propio título: La cama de bronce perfumada, Un lugar en mí mismo, Basura y pez de amor, La sagrada familia y el último: Funeral... Para explicar por qué se llama *Réquiem* yo tendría que hablar sobre la obra, sobre el tema, sobre la técnica usada. No quisiera hacerlo. Por otra parte, si hubiera podido explicar la obra en pocas palabras no la habría escrito (*El Nacional*, 24 de noviembre de 1967).

Con el antecedente de *Cain adolescente*, el nuevo estreno del joven dramaturgo despertó grandes expectativas, más aún cuando tendría un elenco de primera calidad: Fernando Gómez, Juana Sujo, América Alonso y Orángel Delfín:

Parece ser que la obra pertenece a cierta combatida tendencia tremendista o negra, que se caracteriza por el planteamiento de situaciones de podredumbre moral, de quiebra de decencia tradicional, de suplantación de valores morales tradicionales por concepciones amorales e inclusive inmorales; por el enfoque de situaciones que en otras corrientes son evitadas cuidadosamente y nunca consideradas como materia útil para la creación artística (*El Nacional*, 28 de noviembre de 1957).

...

val de teatro venezolano, en 1959, presentó a esa agrupación con *La balandra Isabel* de Guillermo Meneses; y con el grupo Alfil, *Réquiem para un eclipse*, sobre la que Hilario González escribió en el programa general del festival:

Al poner el dedo en la llaga de cemento de la urbe y en el corazón de acero de su habitante, Chalbaud clama por la poesía aplicada al minuto, a la respiración y atrapando el Duende, él la logra en la respiración y en cada minuto de su réquiem, que es como un enorme sonido negro que nos hiciera sentir: he aquí *La Tragedia*, en toda su estatura...

En la década de los sesenta Chalbaud acaparó el protagonismo en el teatro venezolano, como dramaturgo y director. En agosto de 1961 aparece como vicepresidente de la Federación Venezolana de Teatro (de corta existencia), organizadora del segundo festival de teatro venezolano en el que estrenó *Sagrado y obsceno*. En una declaración, la Federación denunció la prohibición de la obra de Chalbaud por la Gobernación del Distrito Federal, con una exitosa temporada posfestival en el Teatro Nacional.

En esa década Chalbaud estrenó cuatro obras que lo consagraron como un dramaturgo imprescindible en el nuevo teatro venezolano: *Sagrado y obsceno* (1961), *La quema de Judas* (1964), *Los ángeles terribles* (1967) y *El pez que fuma* (1968), con las que dio forma plena a su dramaturgia y a su visión social y crítica. Se suman *Café y orquídeas*, obra comercial al margen de toda su producción, y *Las pinzas*