

debates IESA

VOLUMEN XIX • NÚMERO 2 • ABRIL-JUNIO 2014 • Bs. 80



DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN

SACARLE PARTIDO A LA INNOVACIÓN REQUIERE PRESTAR ATENCIÓN
A LO QUE EXIGE HOY EL MERCADO, SIN PERDER DE VISTA EL FUTURO

» LO QUE EL GABO ENSEÑÓ
DE MERCADEO

» VENEZUELA: CRECIMIENTO
CERO DURANTE 2014

» EMPRESARIAS EXITOSAS
Y MAMÁS A TIEMPO COMPLETO



A woman with dark hair is looking down at a tablet computer. The background is a blurred cityscape with warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise. The overall tone is professional and forward-looking.

Líderes de la **evolución**_

En Telefónica Empresas apostamos a construir un futuro mejor de la mano de nuestros clientes, acercándolos a la tecnología con proyectos de negocio que generen una transformación positiva de la empresa y la sociedad.

Esto lo logramos gracias a la experiencia y compromiso de un equipo que conoce a su cliente y le brinda soluciones adaptadas a sus necesidades.

Hoy seguimos aquí y queremos **SER MÁS**, acompañando a nuestros clientes en su evolución a ser parte de esta era digital.

Avanzando juntos hacia el cambio

Telefonica |  **movistar**



Cuando lo necesites al alcance de tu mano

Mercantil Móvil es la aplicación nativa para equipos inteligentes.

Si tienes que moverte, Mercantil se mueve contigo.

¡Descárgala ya!



Mercantil, impulsa tu mundo



CENTRO DE ATENCIÓN MERCANTIL

0-501 503 24.24, 0-500 600 24.24

(0212) 600.24.24 Y (0212) 503 24.24

www.bancomercantil.com

@mercantilbanco



Cambie sus billetes y monedas del cono monetario anterior, por el valor equivalente,
en cualquier agencia de la banca, pública o privada, y en el BCV.



Según disposición del Artículo 80 contenido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley de Instituciones del Sector Bancario, consulte los intereses, tarifas, comisiones y cargos aplicados a este producto en las secciones **Tasas de Interés (*)** y **Tarifas y Comisiones de nuestra página web**. Para mayor información visita www.bancomercantil.com (*) Tasas de Interés sujetas a ajustes por decisión del BCV. J-00002961-0

EDITORIAL	4	¿Explotar o explorar? / Ramón Piñango
PARECERES	6	¿Por qué los académicos trabajamos tanto? / Henry Gómez Samper, Elvira Salgado y Bart van Hoof
	6	Jefe y amigo a la vez: ¿es esto posible? / Guillermo S. Edelberg
	8	Ciudadanos anómicos / Raúl Maestres
	9	Justicia / Enrique Ogliastri
TEMA CENTRAL		Desafíos de la innovación Identificar factores de diferenciación que puedan convertirse en ventajas sostenibles requiere una visión bifocal: detectar lo que exige el mercado y mirar al futuro con un pensamiento de diseño capaz de cambiar el juego competitivo. 10 Desafíos de la innovación empresarial en América Latina / Nunzia Auletta y Edwin Ojeda 16 Los predicamentos de la innovación / Carlos Jaramillo 20 Innovar en tiempos difíciles / Rubén Darío Díaz 24 La nueva era de la innovación / Carlos Jiménez 26 Encandilamiento tecnológico / Lorenzo Lara Carrero
CONVERSACIÓN	27	«Tus clientes tienen que pensar que siempre están en el paraíso» / Conversación con Otnayver Cadena, director del Grupo Mantra El creador de las tiendas Mantra reivindica la importancia social de la figura del emprendedor y recomienda no dejarse abrumar por un entorno signado muchas veces por la incertidumbre y el pesimismo.
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	32	Estrategia: el proceso de formulación / Ernesto Blanco Martínez La estrategia revela el rumbo que desea seguir una organización. Su formulación requiere un proceso de reflexión que se alimenta de información del entorno (externo e interno) de la organización. 38 Recursos humanos: un gran problema para las pymes / Carmen Cecilia Torres Poco se sabe de las prácticas de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas. 42 La oficina familiar y sus funciones / Roberto Vainrub En la empresa familiar coexisten tres sistemas: propiedad, negocio y familia. Para minimizar los potenciales conflictos que genera esta trilogía, y maximizar las sinergias, es necesario establecer reglas claras en este complejo ecosistema. 46 América Latina y la revolución energética en América del Norte / Luisa Palacios Las exportaciones latinoamericanas de petróleo hacia Estados Unidos están siendo desplazadas por el aumento de la producción en ese país y por las exportaciones de crudo pesado —más baratas— de Canadá.

DEBATES IESA

Volumen XIX, número 2, abril-junio 2014

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

Consejo editorial

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

Director

Ramón Piñango

Editor

José Malavé

Editor asociado

Virgilio Armas

Concepto gráfico

Laura Morales Balza
laura@camoba.com.ve

Diseño y diagramación

Camoba ca.
www.camoba.com.ve

Diseño de portada

Aitor Muñoz Espinoza

Publicidad

Morella Soto
Ninín Ohep

Administración

Yudyt Medina
Wuiker Zambrano

Distribución

Ediciones IESA
Cadena Capriles

Montaje electrónico

e impresión
Editorial Arte



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

GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE

**TODO LO QUE USTED
QUERÍA SABER SOBRE...**

EXPERIENCIAS

TENDENCIAS

TECNOLOGÍA MÓVIL

MODO TEXTO

DOSPUNTOCERO

CAPITAL DE MARCA

INICIATIVAS

RESEÑA

ENSAYO

52

La inversión extranjera / Stefania Vitale

La inversión extranjera directa comenzó a crecer de forma espectacular en los años ochenta. Los países en desarrollo y las economías en transición se han convertido en destinos atractivos con el paso del tiempo.

56

Powerven: cuando cambiar es un imperativo / María Helena Jaén, Roberto Montesinos y José Ramón Padilla

Ante un enrarecido clima político y económico, Powerven realizó un audaz movimiento: entregó sus operaciones a cooperativas formadas por los mismos trabajadores.

64

El Fondo Chino auxilia al gobierno venezolano en la crisis económica / Fabiana Culshaw

67

La economía de los subsidios: ¿es posible eliminarlos? / Marianna Párraga

69

Venezuela-Colombia: tan cerca y tan lejos / Mariana Martínez Rodríguez

72

Venezuela: crecimiento cero en 2014 / Fabiana Culshaw

75

Inditex en Venezuela: la incertidumbre como tendencia / Amira Saim

77

Arquitectura nacional: el reto de lo urbano / Gleixys Pastrán C.

79

Para descodificar el conflicto venezolano / Luis Martínez

81

Empresarias exitosas y mamás a tiempo completo / Carmen Sofía Alfonzo

83

Pagos móviles: Perú como caso de éxito / Miguel León

84

Curaduría de contenidos: el exceso de información es un mal curable / Luis Ernesto Blanco

85

Infoc Ciudadanos / Yimmi Castillo

86

Contar historias: lo que el Gabo enseñó de mercadeo / José Luis Saavedra

87

PagoFlash.com: un nicho en el ciberespacio venezolano / Carmen Sofía Alfonzo A.

88

La empresa: ¿una idea revolucionaria? / Alejandro E. Cáceres

90

La mayoría: ¿una ficción? / Rafael Jiménez Moreno

¿Por qué una cantidad de votos, ciertamente mayor que una minoría pero menor que la totalidad, le otorga a un sector de la población el dominio político pleno y el disfrute absoluto de los privilegios asociados con el mando?

95

Debates IESA en breve | *in brief*

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

Ninín Ohep: ninin.ohep@iesa.edu.ve / 0416-627.98.12 / (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.

Innovar se ha convertido en un verbo consentido e innovación en un sustantivo popular. Quien no innova quiere aparentar que lo hace, quien no puede ostentar una innovación siente que nada ha hecho en su vida empresarial. «Innovar o morir» parece la máxima dominante hoy en el mundo de los negocios. Es así lo que se plantea: quien no innova está condenado a que en cualquier momento aparezca alguien con algo novedoso, más atractivo para el consumidor y hasta de menor precio.

Puestas las cosas de esta manera no cabe sino innovar. Y es verdad, el mercado es cada vez más competido; y los clientes, insaciables en sus exigencias de productos o servicios novedosos. Como muchos dirían, con un término muy de moda, en estos días la innovación se ha vuelto viral. Mejor dicho, la idea de innovación se ha vuelto viral, porque lo que se contagia es la idea de innovar no la capacidad para innovar propiamente hablando. ¿No es cierto?

La historia reciente de los negocios se va llenando de casos exitosos de empresas innovadoras que no eran nada y de repente son todo; de igual manera, de empresas exitosas dormidas en sus laureles que de repente se van por el albañal. ¿Por qué? Porque han sido capaces, o no, de innovar. Eso se ve todos los días en nuevos productos; pero también, de manera menos tangible, en la calidad o el precio, por cambios en procedimientos de producción, administración o mercadeo y ventas.

¿Puede una empresa, en un entorno tan convulsionado como el venezolano, donde se enfrentan presiones tan graves como asegurar el pago de la nómina mes tras mes, darse el lujo de innovar? Tal vez no, tal vez sí. La pregunta no es en absoluto despreciable, pero para responderla es pertinente hacer dos consideraciones.

La primera es que lo novedoso no se reduce a las tan admiradas innovaciones disruptivas, aunque no son tan inalcanzables ni tan amenazantes como parecen. Las innovaciones en productos no suficientemente maduros pueden ser viables y rentables (por ejemplo, un aparato más pequeño y fácil de usar), al igual que alguna modificación en los procedimientos de producción para ahorrar costos o vender de manera más efectiva. Se necesitan grandes holguras en recursos para emprender innovaciones de esta naturaleza. Quizá sean estas innovaciones las que, en muchos casos, permitan que una empresa sobreviva. Por ejemplo, en la Venezuela de estos días, modificar procesos para ahorrar recursos o identificar nuevas maneras de relacionarse con la fuerza de trabajo para minimizar probabilidades de costosos conflictos laborales, pueden colocar a una empresa en una posición ventajosa con respecto a sus competidores.

La segunda consideración se refiere a la pertinencia de recordar el planteamiento clásico de James March, publicado en 1991, sobre dos funciones fundamentales de las empresas: explotar y explorar. Una empresa explota algo cuando trata de sacarle el mayor provecho a lo que sabe hacer. Una empresa explora cuando indaga sobre nuevos productos o nuevas maneras de hacer lo que hace. Ambas cosas las debe hacer de la mejor manera posible, y ambas requieren un eficiente proceso de aprendizaje. Centrarse en lo que sabe hacer sin innovar puede conducir a un éxito pasajero, aunque dure algunos años. ¿No habrá sido ese el caso de Nokia con sus teléfonos celulares? Olvidarse de lo que sabe hacer bien puede significar perder oportunidades de negocios que permitan sobrevivir y apoyar la exploración.

La pregunta es, entonces, cuánto se dedica a la explotación y cuánto a la exploración. No hay fórmulas para responder estas preguntas. Todo depende de cada caso, del riesgo que se está dispuesto a asumir. Que haya quienes eviten el riesgo de innovar en circunstancias volátiles, difíciles por inciertas, y prefieran jugar si mayores riesgos, se entiende perfectamente. O tal vez no, porque quienes así ven las cosas deben considerar también que, en tales circunstancias, no innovar también constituye un riesgo, y un riesgo cada vez mayor.

Que cada quien incurra en el riesgo que prefiera. Pero que esté consciente de lo que puede ocurrirle. ■



SORPRENDE A TUS IDEAS

Hazlas realidad con Emprende, el programa de formación a distancia para personas con una idea emprendedora que te permitirá desarrollar tu plan de negocios en sólo 8 semanas.

🐦 @emprende ✉ info@emprende.edu.ve 🌐 www.emprende.edu.ve



Rif: J-00067547-3

emprende
pon a andar tus ideas

¿POR QUÉ LOS ACADÉMICOS TRABAJAMOS TANTO?

Henry Gómez Samper

PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ. CON LA COLABORACIÓN DE ELVIRA SALGADO Y BART VAN HOOF, PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ.

El profesor Philip Nel, de la Universidad Estatal de Kansas, publicó un artículo dirigido a responder esta pregunta; aunque su título, traducido del inglés, es más sugestivo: «En busca del tiempo perdido» (*Inside Higher Education*, 3 de marzo de 2014). Nel presentó seis respuestas: (1) porque adquirimos el hábito, (2) por razones económicas, (3) por la estructura del trabajo académico, (4) porque nos gusta lo que hacemos, (5) porque las nuevas tecnologías generan más trabajo y (6) porque es difusa la frontera entre lo que es y no es trabajo. Las respuestas varían dependiendo de si el académico es latinoamericano o norteamericano. Trabajamos las mismas horas —unas sesenta o más por semana— pero por diferentes razones.

¿Sesenta o más horas por semana?

Años atrás, cuando un renombrado profesor del IESA culminó sus estudios en Chicago y se incorporó al Instituto, al recibirlo y anunciarle que eso era lo que se esperaba, ¡no lo podía creer! Aún hoy, muchos piensan que los académicos, con unas doce o quince horas de clase por semana, se dan la gran vida. Lo que desconocen es que, para dar bien sus clases y hacer todo lo que implica desempeñar una carrera académica, se requieren al menos sesenta.

- El hábito de trabajar. Lograr un doctorado en un plazo de cuatro a cinco años requiere trabajar intensamente; y hacerlo siendo ya docente-investigador, como ocurre entre los profesores de las más destacadas escuelas de Administración en América Latina, requiere al menos ocho años. Eso sin tomar en cuenta el tiempo que deba dedicar a su pareja, sus hijos y su familia extendida, que en este medio reside comúnmente en la misma ciudad. No solo ha adquirido el hábito de trabajar intensamente; desempeñar su labor y mantenerse actualizado lo exige. Y al profesor latinoamericano el tiempo le rinde menos: los horarios docentes son menos com-

primidos, debe asumir mayores tareas administrativas, el proceso de investigar es menos eficiente, ni hablar del apoyo disponible, etcétera.

- Razones económicas. El profesor latinoamericano recibe menor remuneración que el norteamericano y, para mantener su estándar de vida, debe asumir mayor carga docente u horas de consultoría. El norteamericano puede, por ejemplo, inscribir sus hijos en una escuela pública de igual calidad académica que una privada en Latinoamérica. Los profesores latinoamericanos viven en ciudades caóticas e inseguras. Tardan

Para dar bien sus clases y hacer todo lo que implica desempeñar una carrera académica, los académicos requieren al menos sesenta horas a la semana

mucho en ir y volver. Tienen más presión y estrés por asuntos como el tránsito y la inseguridad.

- Estructura del trabajo académico. Mientras más tiempo es académico, más obligaciones contrae el profesor: más colegas y exalumnos conoce, son más las recomendaciones que debe formular, son más los compromisos que no puede rechazar. Quizá en este aspecto el profesor latinoamericano enfrenta las mismas presiones que el norteamericano; pero, en América Latina, las presiones se distribuyen entre menor número de profesores, hay más carga docente y más trabajo administrativo. Al visitar colegas norteamericanos, asombra el silencio de los pasillos, como también la antelación con que se pautan las reuniones y su puntualidad. Aquí el manejo del tiempo conduce al desorden y a crear tensión.
- El gusto de trabajar. Son pocas las carreras que gratifican tanto a quienes la practican como la académica. A la hora que los mejores alumnos pidan una consulta, difícilmente se la negamos. Los colegas con quienes hemos producido investigación o publicado artículos juntos son los seres más allegados que tenemos. ¿Acaso dedicarles tiempo es trabajo?
- La tecnología genera más trabajo. Permite dar clase a mayor número de alumnos mediante el uso de equipos electrónicos (proyectar

láminas en clase, pedir a los estudiantes respuestas al instante, asignar y recibir tareas por correo electrónico). Pero, en América Latina, al menos una destacada escuela de Administración evita tanta dependencia de la tecnología: limita a 23 el número de alumnos inscritos en materias de posgrado. ¡Ojala que todas nuestras escuelas siguieran su ejemplo!

- La difusa frontera entre lo que es trabajo y lo que no lo es. Es cierto, tanto en Norteamérica como en Latinoamérica. Allá el académico se esfuerza para alcanzar la denominación vitalicia y aquí para as-

cender de rango académico. Pero aquí no hay horarios y se trabaja cualquier día, dando clase tanto de noche como de madrugada. Por si fuera poco, cada profesor forma parte de uno y otro comité de la escuela para contribuir al desarrollo institucional, y muchos se desempeñan como consultores o directores en empresas u organizaciones de la sociedad civil.

Bien puede decirse que hoy la vida académica, donde quiera que se practique, es cada vez más exigente. En América Latina, la exigencia se ha exacerbado a raíz de la acreditación internacional de las escuelas, cada vez más obligada.

Felizmente hay todavía profesores latinoamericanos que logran algo difícilmente al alcance de sus colegas norteamericanos: dedicar algunas horas de la semana al fútbol o al karting, asistir a un espectáculo o deleitarse con una novela. Son profesores que hasta encuentran tiempo para pensar... 

JEFE Y AMIGO A LA VEZ: ¿ES ESTO POSIBLE?

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO, INCAE BUSINESS SCHOOL / WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Una joven y exitosa profesional comentó su experiencia en una rama de asistencia a la niñez. Su actividad contribuía a la solución de

problemas sociales de su comunidad y le gustaba lo que hacía. Sus superiores, satisfechos con su desempeño, le propusieron nombrarla en un cargo de dirección y lo aceptó. Sus nuevas responsabilidades la tenían muy estresada. Era la primera vez que ocupaba una posición gerencial y debía tomar decisiones para las cuales no había sido entrenada, así como llevar a cabo numerosas tareas administrativas y supervisar a quienes habían sido sus compañeros de trabajo. Se había sentido muy segura en sus anteriores actividades profesionales, no así luego de su ascenso. Contaba con poco apoyo de sus superiores. ¿Qué podía hacer?

Tales comentarios recuerdan el fracaso experimentado por un trabajador de una fábrica que, por su buen desempeño, fue nombrado supervisor de su grupo de trabajo. Sus supervisados no lo respetaban y le reprochaban haber cambiado de actitud y comportarse como un «jefe». Al poco tiempo de ser ascendido pidió volver a desem-

me encontré luchando para mantener algún sentido de liderazgo en relación con mis excompañeros de trabajo. Parecían interpretar mi camaradería y actitud amistosa como un permiso para hacer lo que se les ocurriera, al extremo de salir temprano de sus trabajos para ir a jugar al bowling». La situación se prolongó hasta que, con el asesoramiento de una colega de más experiencia, invitó a sus subordinados a buscar transferencia a otra clínica. Ninguno lo hizo. «Al elegir quedarse —les dijo— espero que cumplan sus horarios de trabajo, no abusen de su tiempo de descanso y hagan bien sus trabajos». Frank comprendió que con su decisión no llegaría a ser popular; pero sí ganaría respeto. También se dio cuenta de que buscar la amistad con los subordinados no era una buena idea: era difícil obtenerla y casi imposible mantenerla.

Algo similar decía Maquiavelo en *El príncipe*. Surge de esto una cuestión: si vale más ser amado que temido, o te-

interacciones en el lugar de trabajo es poderoso para muchos gerentes, por cuanto poseen una intensa necesidad de agradar. Pero si confunden agradar con el hecho de que se les tenga confianza y respeto se encontrarán en una típica trampa gerencial». Los autores explican que crear lazos personales con los subordinados puede generar problemas en la trayectoria que conduce hacia un gran jefe: no se podrán tomar decisiones duras, pero necesarias, o brindar realimentación crítica, pero útil.

Peter Bregman, en un artículo titulado «How to have friends at work when you're the boss» (HBR Blog Network, 19 de marzo de 2014), advirtió que las personas excluidas del grupo de amigos dicen que estos se aprovechan del jefe y se sienten desmotivadas y poco comprometidas con sus trabajos, debido a lo que consideran un manejo injusto por parte de su jefe. Bregman reconoce que algunos gerentes evitan a toda costa amistades en el trabajo; aunque diversas investigaciones señalan que tener amigos en el trabajo «nos hace más felices y comprometidos con nuestras tareas». Claro, si uno es el gerente, tenerlos tiene sus vueltas. Por ello, ofrece cuatro reglas para que los líderes mantengan simultáneamente su liderazgo y sus amistades:

1. Tener un compromiso claro y muy fuerte con los objetivos del negocio.
2. Sentirse cómodo en medio de emociones fuertes.
3. Desarrollar las habilidades necesarias para mantener una amistad.
4. Estar preparado para el caso de perder una amistad.

Es probable que más de un gerente recuerde los primeros versos de *Adiós muchachos* al aplicar estas reglas: «Adiós muchachos, compañeros de mi

Las personas que, por primera vez, ocupan un puesto «gerencial» suelen experimentar dificultades referidas al estilo o la cantidad de control que deben ejercer sobre sus subalternos, sus excompañeros de trabajo, y la posibilidad de que estos expresen resentimiento

pañarse como trabajador raso. La empresa no se opuso.

Las personas que, por primera vez, ocupan un puesto «gerencial» suelen experimentar dificultades referidas al estilo o la cantidad de control que deben ejercer sobre sus subalternos, sus excompañeros de trabajo, y la posibilidad de que estos expresen resentimiento. Tales dificultades parecen ocurrir con frecuencia y en una variedad de especialidades.

La doctora Frank comentó en la revista *Medical Economics* (18 de junio de 2010) su experiencia a cargo de una pequeña clínica: «En mi nuevo puesto

mido que amado. Nada mejor que ser ambas cosas a la vez; pero, puesto que es difícil reunirlos y que siempre ha de faltar uno, declaró que es más seguro ser temido que amado. Descartada la amistad entre un gerente novato y uno o más de sus subalternos, ¿es posible la amistad entre un gerente triunfador y experimentado con alguno o algunos de estos?

Linda Hill y Kent Lineback, en su libro *Being the boss: the three imperatives for becoming a great leader* (Harvard Business Press, 2011), escribieron lo siguiente: «El instinto de construir relaciones personales estrechas en sus



INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Internet no es el futuro, es el presente de los negocios. No obstante, las empresas han estado rezagadas en su aprovechamiento de internet y se han mostrado extremadamente cautelosas a la hora de invertir en los medios digitales. Las oportunidades existen; queda de parte de las empresas identificarlas y traducirlas en negocios concretos.

vida, / barra querida de aquellos tiempos. / Me toca a mí emprender hoy la retirada, / debo alejarme de mi buena muchachada. / Adiós muchachos. Ya me voy y me resigno... / Contra el destino nadie la talla... / Se terminaron para mí todas las faras, / mi cuerpo enfermo no resiste más...». Usted, lector, ¿qué opina? **FI**

CIUDADANOS ANÓMICOS

Raúl Maestres

COACH ONTOLÓGICO

La anomia es un estado que surge cuando las reglas sociales se han degradado o eliminado, y ya no son respetadas por los integrantes de una comunidad. Reciben este nombre todas aquellas situaciones caracterizadas por la ausencia de normas que las regulen. La anomia es, para las ciencias sociales, un defecto de la sociedad que se evidencia cuando sus instituciones y esquemas no aportan a los individuos las herramientas imprescindibles para alcanzar sus objetivos en el seno de su comunidad. Este concepto explica el porqué de ciertas conductas antisociales y alejadas de lo que se considera normal o aceptable.

Los venezolanos, posiblemente inspirados en el legado educacional de Andrés Bello, mantuvieron durante muchos años una conducta cívica que propició una grata convivencia social para nacionales y extranjeros por igual, que junto con un clima envidiable y una situación económica privilegiada hicieron de Venezuela uno de los lugares más atractivos del planeta para fijar residencia. Gran parte de los desplazados por la Guerra Civil española, los desplazados de Europa occidental al culminar la Segunda Guerra Mundial y, en épocas más recientes, los refugiados de las dictaduras que plagaron el sur de América encontraron abrigo en un país amable, en el cual quienes estaban dispuestos a trabajar duro y honestamente salían adelante. Muchos de esos refugiados decidieron permanecer aun después de que la mala situación se revirtió en sus lugares de origen. Levantaron a sus familias aquí y una mayoría apreciable se convirtió en factor económico po-

sitivo, con una participación activa en el desarrollo nacional. Sus hijos se casaron con locales, lo cual condujo a un proceso de mestizaje que reforzó positivamente el fenotipo venezolano.

El sustrato de este proceso fue una base sólida (durante mucho tiempo se pensó que era sólida) de cohesión, amalgamada por normas sociales de convivencia que eran apuntaladas en el hogar y en la escuela desde los primeros años, donde se impartía educación integral

El insulto, el abuso, la descalificación y el «nomimportismo» han sustituido a la cooperación, la solidaridad y el buen hablar

a los niños mediante la orientación de verdaderos maestros y de una materia incluida en el *pensum* de primaria, llamada «Formación Social Moral y Cívica». Resulta fácil imaginar su contenido atendiendo al título de la materia. Esos principios caracterizaron la educación que durante décadas recibieron los venezolanos y contribuyeron a moldear eso que en forma genérica se conocía como el «carácter del venezolano».

A partir de los años setenta comienza a sentirse un deterioro, leve al principio, pero luego cada vez más acentuado, de esos valores de ciudadanía esculpidos con esmero a lo largo de décadas. Con el advenimiento de «La Gran Venezuela» y posteriormente con el denominado «Gran Viraje» y todos los otros modelos que cayeron en el medio, una parte significativa de las normas de convivencia que partían de la educación hogareña, y sustentaban la formación social moral y cívica, comenzaron a ser reemplazadas por los valores propios del ascenso vertiginoso y la riqueza fácil, construida en conciliábulos y negociados que contrastaban con la educación más tradicional que enseñaba el derecho a disfrutar de un capital luego de años de lucha sostenida y trabajo honesto. El premio al final del camino sería la posibilidad de disfrutar de un patrimonio «bien habido», como se decía entonces.

El nuevo estándar de riqueza fácil a cualquier precio entraba a contrapelo con la visión más pueblerina, si se quiere, pero profundamente humanista que forjó el gentilicio venezolano. La pilatuna, el negocio de restaurant y la vulgaridad aparecían como los nuevos paradigmas de los que estaban «en algo», mientras que la honestidad, el recato, los buenos modales y la ponderación pasaban a ser simplemente anticuados. Así llegó Vene-

zuela a 1998. El aluvión social y político que se produjo con el resultado electoral de ese año causó un impacto tan negativo en las normas de convivencia que apenas ahora, entrado el año 2014, comienza a comprenderse su alcance más profundo.

Con el advenimiento de un cambio revolucionario sin objetivos precisos, llevado a cabo por personas que parecían más interesadas en dar rienda suelta a su resentimiento y ansia de poder que a

enderezar y acomodar las cosas que así lo requerían, se dio al traste con la ya deteriorada institucionalidad social y se reemplazó por algo libremente denominado la nueva moral revolucionaria. Este proceso, que comenzó a cambiar y reinterpretar la memoria histórica del país, se llevó por delante también la memoria de lo que durante años constituyó la esencia de la sana convivencia entre los ciudadanos, que es a la postre lo que permite la paz social. Desde cosas tan básicas como el uso adecuado del lenguaje, el respeto en la calle a las personas mayores y a los niños cediéndoles el lado interno de la acera, ayudándolos a cruzar, cediéndoles el puesto en el transporte público, dando el derecho de paso al peatón y respetando las señales de tránsito, pasando por formas más elaboradas de convivencia como es el respeto al vecino no obligándolo a escuchar la música que no desea, el cuidado del hábitat, el trabajo comunitario en la urbanización o en el barrio, el botar los deshechos donde corresponde, pero no en la calle, y yendo a formas más complejas de convivencia, como es el respeto por los trabajadores de las normas laborales acordadas, el cumplimiento de una jornada completa cada día, no solo porque es su obligación contractual sino también porque es su obligación con el equipo de trabajo al que pertenece y se ve perjudicado por su falta de responsabilidad.

El deterioro progresivo de estas normas, que durante años sirvieron como rectoras de la convivencia, ha traído una significativa pérdida en la calidad de vida social y laboral. El punto culminante de este proceso involutivo se produce al observar, hoy, casi sin asombro, cómo en las más altas esferas gubernamentales se utiliza la grosería y el adjetivo soez para calificar todo lo que se aparte del gusto del

dirigente. Se maneja la relación con los ciudadanos mediante reacciones viscerales, calificando con vocablos denigrantes a otras personas o grupos de opinión por pronunciar una opinión sobre el país que se considera lesiva a la «soberanía nacional», sin medir ni reparar las consecuencias de tales acciones. Las relaciones diplomáticas se interrumpen y restablecen según el humor del dirigente.

Esta lamentable situación ha conducido a un estado general de anomia en que las normas de convivencia tradicionales se han visto remplazadas por prácticas abusivas, en el cual cada quien se comporta de acuerdo con sus intereses personales sin importar el resto de la comunidad. Eso es lo que produce esa sensación de caos cada vez que alguien sale a la calle y ve los resultados del modelaje que el país copia de la clase dirigente. El insulto, el abuso, la descalificación y el «nomimportismo» han sustituido a la cooperación, la solidaridad y el buen hablar.

¿En cuánto tiempo se arregla esto? Una economía se encamina en poco tiempo, con un equipo idóneo al frente; pero el estado de anomia, quizás en una generación. Es mucho el daño que se ha hecho. Hay que comenzar a reeducar desde la escuela primaria y establecer un modelaje en las clases dirigentes que asuma cabalmente la gran responsabilidad que tiene en este sentido. Ojalá alguien se acuerde de la Formación Social Moral y Cívica que sirvió para tanto durante tantos años. ■

JUSTICIA

Enrique Ogliastrí

ENRIQUE.UGLIASTRÍ@INCAE.EDU

Todos los conceptos gerenciales que en estos años se han puesto de moda en Estados Unidos han llegado a América Latina, excepto uno:

la justicia en las organizaciones. ¿Es una paradoja en la región del mundo estadísticamente más desigual y probablemente la más «injusta»? El tema de lo que es o no justo ha sido extensamente trabajado en la psicología organizacional durante las pasadas dos décadas. Una dimensión ha sido la justicia distributiva (los criterios para distribuir valor entre las partes) y otra la justicia como proceso (los procedimientos requeridos para administrar

Todos los conceptos gerenciales que en estos años se han puesto de moda en Estados Unidos han llegado a América Latina, excepto uno: la justicia en las organizaciones

justicia). En esta segunda dimensión se incluye como «justo» un trato cortés, digno y respetuoso. En los despidos y las promociones se vive nitidamente la «justicia» en las empresas.

Las implicaciones psicológicas de la justicia son también importantes en las negociaciones. En una negociación, dos partes se ponen de acuerdo para entre ambas mejorar sus respectivas situaciones, lo que les exige una repartición de los beneficios obtenidos. Pero el sentido de lo que es justo puede ser diferente para las partes. El sentido de justicia de algunos implica que las partes deben repartirse por igual las cosas. Este concepto está muy difundido y llega popularmente a frases típicas de las negociaciones como «partamos la diferencia», «ni para vos ni para mí», el punto medio («miti-miti» o «moche-moche» como dicen en República Dominicana, ¿moitié del francés?). Algunos tienen muy acendrado el sentimiento y consideran «depredador» a quien quiera más que su «justo medio». Otros tienen incorporado el sentido de equidad: mientras haya habido igualdad de oportunidades, a cada cual lo que se merece, quien trabaja más que gane más. Otra manera de verlo

es por la necesidad: quien sea más vulnerable o débil necesita más para estar igual a los otros. Así todo es relativo, pero no da lo mismo.

Cada persona tiene un sentido de justicia que ha desarrollado a lo largo de su vida, que implica una comparación de los méritos y los derechos relativos de unos y otros. Muchos problemas del mundo radican precisamente en que la norma que determina si algo es o no justo varía según las personas. Esto

incluye sentimientos, de indignación, de desquite, de satisfacción o de paz. Así, la dimensión psicológica de la justicia tiene enorme impacto político. Las grandes revoluciones del mundo han tenido como base una búsqueda de justicia, un criterio diferente de lo que es justo. De la injusticia de la esclavitud a los derechos humanos de «libertad, igualdad y fraternidad» de la Revolución Francesa, a los indignados por quién paga la crisis contemporánea. Además de una concepción racional o abstracta de la humanidad, la transformación política se nutre de los sentimientos de la gente, que promueve una organización de la sociedad acorde con un sentido de justicia.

En América Latina el sistema judicial se ha visto desbordado y en muchos países se han fortalecido las bandas criminales. La impunidad o falta de justicia produce abuso de poder, corrupción, desmoralización, la ley de la jungla. Una mayor preocupación por la justicia, tanto en lo personal como en lo colectivo, construirá el tejido social de nuestras comunidades. Nada hay más destructivo que la impunidad y el cinismo. ■



debates IESA

Suscríbase a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates

DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA

Nunzia Auletta y Edwin Ojeda

Innovar es una necesidad inaplazable para empresas grandes, medianas y pequeñas. Identificar factores de diferenciación que puedan convertirse en ventajas sostenibles requiere una visión bifocal: detectar lo que exige el mercado y mirar al futuro con un pensamiento de diseño capaz de cambiar el juego competitivo.

EXISTEN MÚLTIPLES DEFINICIONES de innovación. La idea clásica de «destrucción creativa», popularizada por el economista austriaco Joseph Schumpeter en los años cuarenta, consiste en la introducción de nuevos bienes y métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de producción y el desarrollo de una nueva organización. En la visión de Peter Drucker, de los años ochenta, aparece como una «herramienta» con la cual los emprendedores explotan el cambio como una oportunidad de negocios y crean recursos generadores de valor para la empresa y la sociedad. Hoy, el «Manual de Oslo» (OCDE, 2005), documento comúnmente aceptado como base de definiciones y estándares relacionados con la innovación, la define como la implementación exitosa de un producto o proceso nuevo —innovación radical— o significativamente mejorado —innovación incremental— en el mercado o en la empresa.

Estas visiones son complementarias y ayudan a pensar en la innovación como un conjunto de competencias personales y empresariales que permiten desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y organizaciones, para satisfacer las necesidades de clientes y públicos relevantes. El concepto de implementación exitosa, que diferencia la innovación de la pura creatividad, lleva implícita la necesidad de contar con indicadores de desempeño que incorporen las dimensiones de los procesos de innovación, además de sus resultados evidentes en el negocio, tales como mayor eficiencia, crecimiento de ventas o participación de mercado, o mejor calidad de la oferta.

Nunzia Auletta, profesora del IESA. Edwin Ojeda, coordinador administrativo del Centro de Emprendedores del IESA.

La medición de desempeño es particularmente importante porque, con frecuencia, se exige a las personas ser innovadoras en sus organizaciones, pero no se dedica el tiempo necesario para generar los indicadores y los incentivos adecuados para que quienes decidan asumir el reto de innovar puedan sentirse cómodos o bien retribuidos por sus esfuerzos. Temas tales como curva de aprendizaje, riesgo de un proyecto, paradigmas o cambios culturales, aun siendo pasos clave en los procesos de innovación, suelen quedar soslayados por indicadores de resultados más tradicionales. Innovar es arriesgarse a fracasar, cometer errores razonados, bajar las defensas interdepartamentales y buscar sinergias, lo cual requiere apoyo de una organización cuya cultura favorezca tales comportamientos.

La investigación y el modelo

La investigación «Desafíos de la innovación empresarial en América Latina» fue llevada a cabo en 2013, por el Capítulo de Innovación de la Red Enlaces que reúne a siete escuelas de negocios líderes en América Latina: Universidad de los Andes (Colombia), Fundación Dom Cabral (Brasil), Universidad de Chile (Chile), Universidad San Andrés (Argentina), IESA (Venezuela), ESAN (Perú) e ITAM (México). La muestra estuvo constituida por 439 empresas medianas y grandes, nacionales y multinacionales, que operan en los siete países.

En el caso venezolano se aplicó un cuestionario en línea entre septiembre de 2012 y febrero de 2013. La encuesta abarcó un universo de 850 empresas de todos los sectores industriales y regiones del país. Se recolectaron cien respuestas, con un índice de participación de 11,7 por ciento. Luego se depuró esta lista con base en el número de empleados y la muestra final quedó integrada por 63 empresas: 36 empresas con más de 100 empleados, clasificadas como grandes; 13 empresas entre 51 y 100 empleados, clasificadas como medianas superiores; 7 empresas entre 21 y 50 empleados, clasificadas como medianas inferiores; y 7 empresas con menos de 40 empleados, clasificadas como pequeñas superiores (en este segmento se seleccionaron empresas con más de 16 empleados). En total, estas empresas empleaban aproximadamente a 145.000 personas y, con la excepción de una empresa pública, su capital era privado.

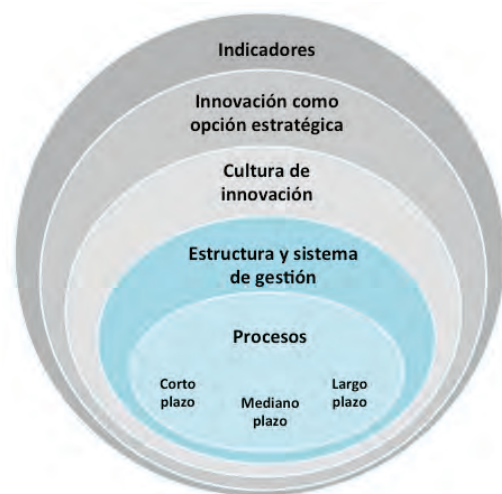
Los cuestionarios fueron respondidos de forma anónima por el personal de cada organización. La indicación del equipo de investigación fue que respondiera el cuestionario alguien con una visión integral sobre el proceso de innovación en la empresa.

El modelo utilizado en la investigación fue desarrollado por el Centro de Innovación de la Fundación Dom Cabral, combinando estudios de la economía de la innovación con estudios de casos de empresas y experiencias de consultoría de esta escuela brasileña. El modelo presenta una visión integrada que combina cinco pilares:

1. Innovación como opción estratégica, que incluye las siguientes variables: innovación vinculada con la estrategia empresarial, riesgos e incertidumbre, y carácter sistémico de la actividad emprendedora.
2. Cultura de innovación, que define la cultura organizacional como elemento inhibidor o facilitador del proceso innovador, y como un elemento de equilibrio entre estructuras formales e informales favorables a la manifestación creativa. Este pilar incluye también el liderazgo comprometido con la innovación y el espíritu empresarial.

3. Estructura y sistema de gestión, que abarca los siguientes aspectos de las organizaciones: estructura de facilitadores de la innovación, gerentes y equipos responsables de innovar en las distintas áreas de la empresa, fuentes de recursos para financiar los proyectos de innovación y sistemas de gestión de proyectos y carteras de proyectos con distintos grados de incertidumbre.
4. Procesos organizacionales, tales como generación (o captación) de ideas a corto o mediano plazo, desarrollo de proyectos y gestión de flujos de innovación, evaluación y selección de ideas, seguimiento de los proyectos de innovación y desarrollo de prototipos (internos y externos).
5. Indicadores, para el control y la evaluación de la innovación, y la evaluación tanto de los esfuerzos de desarrollo como de los resultados.

Modelo de innovación



Fuente: Arruda y Righi (2012).

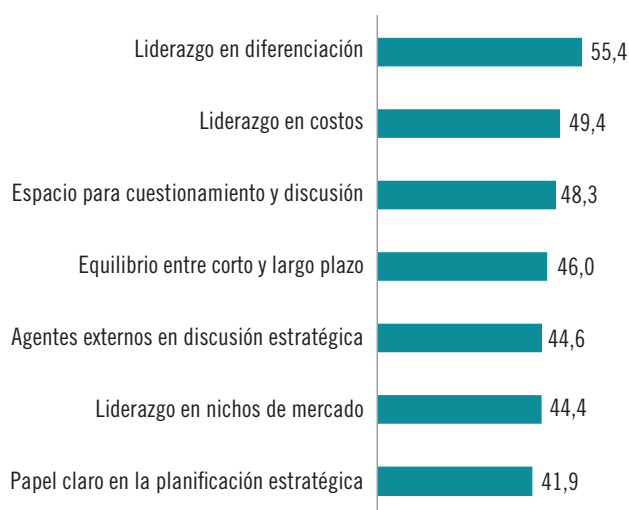
Estado de la innovación empresarial: el caso Venezuela

La composición de la muestra, según el sector de actividad de las empresas, fue la siguiente: sesenta por ciento del sector servicios, un veinte por ciento del sector industrial y un cinco por ciento del sector de agronegocios. Esto es consistente con la contribución del sector servicios al producto interno bruto (PIB) venezolano; sin embargo, la ausencia de empresas públicas (solo una en la muestra) da cuenta de la desviación en el sector industrial que aporta un 35,8 por ciento del PIB. El 44,4 por ciento de las empresas declara que el control de su gestión está en manos de un grupo familiar, lo cual reafirma la importante presencia de empresas familiares, tanto nacionales como multinacionales, en el desarrollo del sector privado venezolano. Esta cifra asciende a 51 por ciento al considerar la muestra total.

La innovación como opción estratégica

El 82,5 por ciento de la muestra nacional afirma que la innovación aparece de forma explícita en sus enunciados de estrategia, sea en la misión, la visión o los valores, lo cual denota la importancia atribuida al esfuerzo innovador. Esta cifra desciende a 75 por ciento en la muestra total. En cuanto a la importancia de la innovación como factor facilitador de los procesos de planificación y definición de las estrategias genéricas definidas por Michael Porter (diferenciación, costos y nichos de mercado),

Papel estratégico de la innovación: muestra total (porcentajes de respuestas)



Fuente: Auletta y Ojeda (2013).

la muestra nacional presenta resultados muy consistentes con la total. Los aspectos más destacados fueron la diferenciación en productos y servicios (consistente con el rol de los departamentos de mercadeo como espacio organizacional que lidera los procesos de innovación) y la diferenciación en costos (derivada de la búsqueda de eficiencia en procesos, con frecuencia mediante la adquisición de nuevas tecnologías).

Las empresas no se concentran en una estrategia genérica, sino que parece prevalecer una combinación de las tres para desarrollar o sostener la ventaja competitiva. En el caso venezolano, al sumarse las respuestas afirmativas, el 82,6 por ciento busca el liderazgo mediante la diferenciación de sus productos o servicios, el 69,9 por ciento mediante una gestión eficiente de costos y el 71,4 por ciento por medio de nichos de mercado.

El treinta por ciento declara sentir directamente el impacto de la innovación como factor relevante en la estrategia de los competidores, mientras que casi igual proporción manifiesta que solo pocos competidores tienen una estrategia de innovación y, en todo caso, con poco impacto directo. Resulta interesante la diferencia entre la percepción de la innovación en la propia empresa, que llega a más de 82 por ciento, y la percepción de que los competidores no atribuyen esa misma importancia. Podría pensarse que en la respuesta propia influye la percepción de deseabilidad de dar un rol central a la innovación, más que al opinar sobre terceros. Este comportamiento se repite en la muestra total.

Actividades de implementación: Venezuela y muestra total (porcentajes de respuestas)



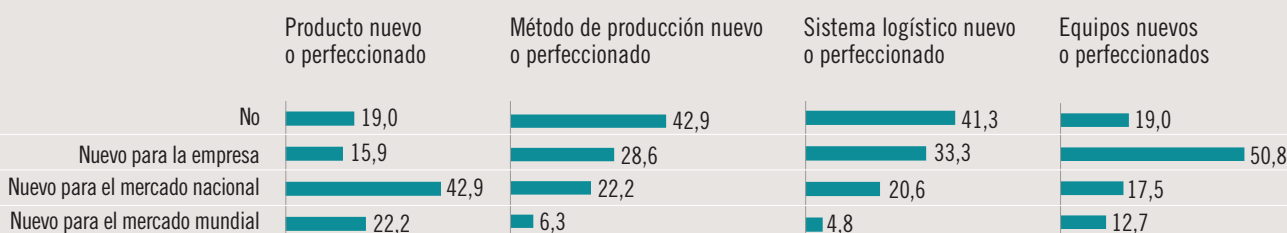
Fuente: Auletta y Ojeda (2013).

La cultura organizacional

En general se aprecia una percepción positiva del rol de la cultura organizacional como factor facilitador: para cerca del ochenta por ciento de la muestra existe buena receptividad a las nuevas ideas por parte de la dirección, acompañada de tolerancia al error, al riesgo y a la incertidumbre. Sin embargo, más de la mitad de las empresas carecen de mecanismos específicos de incentivo o premio para el empleado que propone nuevas ideas; aunque, en el cuarenta por ciento de los casos, los innovadores pueden obtener una mejor consideración en oportunidades de promoción.

El 43 por ciento de los encuestados considera que en muchas oportunidades las innovaciones desarrolladas por la empresa provienen de una participación amplia de empleados de diferentes áreas, lo cual pondría en evidencia un interesante desarrollo de equipos multidisciplinarios o al menos una buena tendencia a la colaboración interdepartamental.

Venezuela: ámbito y grado de la innovación en las empresas



Fuente: Auletta y Ojeda (2013).

También, cerca de la mitad de los encuestados considera que la empresa brinda tiempo y recursos para la concepción y el desarrollo de proyectos innovadores, lo cual confirma que el planteamiento estratégico es seguido por un compromiso real de asignación de recursos. Por último, el 33,3 por ciento opina que, en los programas de desarrollo de sus empleados, las competencias de innovación y emprendimiento ocupan una posición destacada, lo cual es consistente con la creciente demanda de formación en áreas relacionadas, para el personal gerencial medio y medio alto en diferentes organizaciones en Venezuela.

Estructura y procesos

En cuanto a la forma de organizarse para innovar, el sesenta por ciento de las empresas venezolanas declara poseer áreas específicas donde reside la responsabilidad. En la misma proporción buscan apoyarse en estrategias de cooperación y entre sus principales socios se destacan clientes y consumidores en un 81 por ciento de los casos, seguidos por los proveedores.

Las empresas del país se apalancan más en agentes externos que el promedio de la muestra total. Se destacan las mayores diferencias en los actores de su cadena de valor inmediata, tanto aguas arriba como aguas abajo. Apenas el 25 por ciento de las organizaciones trabaja de la mano con universidades o centros de investigación, y la misma proporción se apoya en otras empresas del grupo, cuando pertenecen a un conglomerado más amplio.

Al analizar las actividades específicas desarrolladas para implementar la innovación se encuentra, en primer lugar, la adquisición de tecnología (57 por ciento), seguida por cambios organizacionales e innovaciones de productos y servicios hacia el mercado. En los dos últimos años, el 38 por ciento de las organizaciones realizó de manera permanente actividades de investigación y desarrollo; aunque se destacan las actividades internas (alrededor del cincuenta por ciento) sobre las externas. En la comparación con la muestra total resaltan como principales diferencias una mayor inversión en entrenamiento y una menor incidencia de innovaciones en el mercado, en el promedio de la muestra total.

Resultados de las actividades de innovación

Una vez levantado el perfil de la innovación se exploraron los resultados concretos de estas actividades. El mayor impacto se enfoca en el mercado: desde mejorar productos y servicios, y afianzar o mejorar la posición de mercado, hasta abrir nuevos espacios de mercado.

En cuanto al ámbito y el grado de la innovación se exploraron aspectos relacionados con productos y servicios,

métodos de fabricación, sistemas logísticos, equipos y software, estrategias de mercadeo y modelos de negocios, entre otros. Los grados de las innovaciones introducidas van desde nuevo para la empresa hasta nuevo para el mundo.

La mayoría de las empresas expresa que el principal resultado de sus esfuerzos de innovación se ha concentrado en productos nuevos o significativamente perfeccionados para el mercado nacional, lo cual es compatible con el enfoque mayormente local de los negocios de la mayoría de las empresas de la muestra. En cuanto a los métodos de fabricación o producción, la mayoría de las empresas no reconoce un impacto en este sentido y, si lo hay, se concentra en un impacto interno en la empresa. En cuanto al sistema logístico, la mayoría de las empresas afirma no haber realizados cambios relevantes, y un tercio ha introducido innovaciones que tienen solo impacto interno.

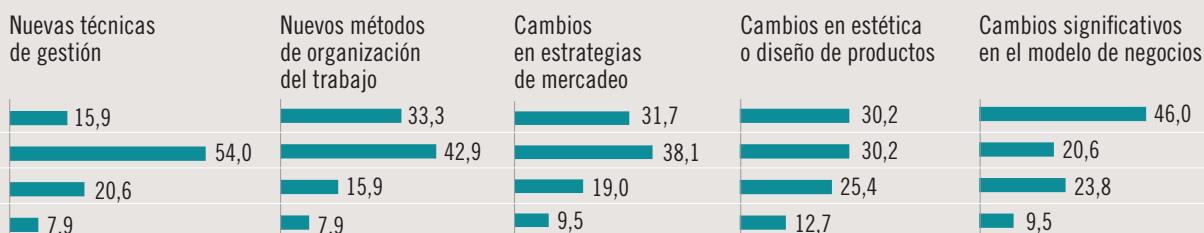
La gran mayoría de las empresas ha realizado innovaciones enfocadas en equipos, software y técnicas nuevas; pero, de nuevo, su mayor impacto es interno o para el mercado nacional. El mismo énfasis interno se registra en el 54 por ciento de las empresas que han introducido nuevas técnicas de gestión y prácticas de trabajo, así como en el 43 por ciento de los que han cambiado la organización del trabajo y la asignación de responsabilidades.

En cuanto a la innovación en las estrategias de mercadeo no ha realizado cambios importantes un tercio de las empresas, y otro tanto ha trabajado solo en aspectos con impacto interno. Una proporción similar se registra en cuanto a cambios estéticos y de diseño en algún producto. Una de las áreas con menos logros en las empresas de la muestra es la de innovaciones en modelos de negocios: cuando han ocurrido, su impacto se limita al ámbito interno o al mercado nacional.

En los resultados de los procesos de innovación predominan, en síntesis, cambios relacionados con la calidad y el diseño de los productos, siendo este último aspecto el que se considera de mayor impacto internacional. Casi la mitad de las empresas estudiadas no ha hecho innovaciones significativas en las siguientes dimensiones: método de fabricación o producción de bienes o servicios (42,9 por ciento), sistema logístico o método de entrega (41,3 por ciento) y cambios significativos en el modelo de negocio del sector (46 por ciento).

Aprendizajes y próximos pasos

Es evidente la importancia de la innovación como objetivo estratégico para las empresas que participaron en el estudio. Además, la mayoría ha identificado un área formal que se encargue de las actividades correspondientes.



Impacto de la innovación realizada en Venezuela (porcentajes de respuestas)



Fuente: Auletta y Ojeda (2013).

El predominio de estrategias de cooperación, con énfasis en el trabajo conjunto con clientes y proveedores, agentes directos de la cadena de valor de la empresa, permiten mejorar la probabilidad de éxito de las innovaciones introducidas (en cuanto a los clientes) y reforzar una relación vital en términos de eficiencia y, por la peculiar situación venezolana, de aseguramiento de un canal para la materias primas, equipos o tecnología que pueden convertirse en escasos en un mercado con marcadas asimetrías (en el caso de los proveedores). La adquisición de tecnología parece ser todavía un atajo hacia la introducción de innovaciones, y podría estar también relacionada con nuevas formas de gestión, prácticas de trabajo y distribución de responsabilidades, que pueden estar atadas a la implantación de sistemas dirigidos a la eficiencia operativa.

Las actividades internas de investigación y desarrollo están presentes (de manera permanente u ocasional) en dos tercios de la muestra, con un presupuesto de innovación que parece incluso alto en función de los resultados que se reconocen en el proceso. Las innovaciones introducidas

han tenido mayor impacto en la mejora de la calidad de los bienes o servicios ofrecidos y en el área de estética y diseño, con énfasis en recoger resultados de mercado.

La labor del Capítulo de Innovación de la Red Enlaces se encuentra aún en sus inicios y, en estos momentos, en el desarrollo de la segunda investigación regional, con un modelo refinado para incluir las variables de mayor significación. El objetivo es que cada vez más empresas puedan sumarse no solo a la muestra, sino también a la discusión sobre innovación que se está generando en el ámbito latinoamericano. El próximo encuentro se realizará en la Universidad de Chile, durante la primera semana de noviembre de 2014.

Barreras a la innovación

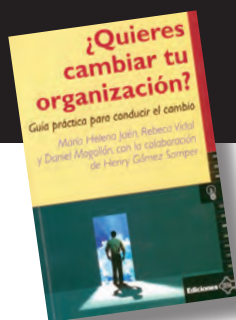
Identificar las barreras a la innovación y su impacto es indispensable para superarlas. El estudio de la Red Enlaces midió las principales trabas agrupadas en cinco categorías: culturales, económicas y financieras, del modelo de gestión de la innovación, de la gestión del conocimiento y de la relación con el entorno externo.

Casi todas las barreras analizadas registraron grados medios bajos. La excepción fue la barrera representada por la visión de corto plazo en las prioridades de las empresas, que contrasta claramente con la afirmación relativa al equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo en la estrategia. Esto podría revelar una inconsistencia entre la declaración estratégica de objetivos (y su buen equilibrio) y la realidad de la ejecución, cuando las dificultades cotidianas pueden llevar a centrar el énfasis en acciones defensivas de corto plazo.

Esta interpretación encuentra sustento en el hecho de que el ambiente económico desfavorable es la otra barrera destacada en la consideración de los entrevistados. Otras barreras también consideradas por encima del punto medio son: falta de agilidad en el análisis de propuestas y en el retorno sobre las ideas y propuestas, y débil respuesta de los consumidores hacia los nuevos productos. La muestra latinoamericana es consistente con la muestra venezolana. La mayor diferencia se encuentra en la percepción de excesivo riesgo y ambiente desfavorable en el entorno económico, que para las empresas de otros países constituyen barreras de medianas a bajas. ■

LECTURAS RECOMENDADAS

- Arruda, C. y H. Righi (2012): «Metodología de investigación/modelo de innovación». Belo Horizonte: Fundación Dom Cabral.
- Auletta N. y E. Ojeda (2013): «Desafíos de la innovación empresarial en América Latina: Capítulo Venezuela». Caracas: IESA-Red Enlaces.
- OCDE (2005): «Manual de Oslo». Madrid: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.



¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.

Diplomado en Mercadeo Digital



GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE



Sube ya al siguiente nivel

Dispara tu visión de negocios
y desarrolla tu proposición de valor online
con el Diplomado en mercadeo digital del IESA



www.iesa.edu.ve/cursos-y-programas
avanza@iesa.edu.ve • (0212) 555-IESA
[@cursosiesa](https://facebook.com/iesa.gerencia)



LAS TORTUGAS DE BÓBOLI

(TERCERA Y ÚLTIMA PARTE)

LOS PREDICAMENTOS DE LA INNOVACIÓN

Carlos Jaramillo

La innovación implica tres desafíos: sacarle partido económico, sortear sus efectos disruptivos y diseñar regulaciones para evitar que algunos actores usen ventajas producidas por las nuevas tecnologías para obtener beneficios cuestionables.

EL OBELISCO que está en la entrada de los jardines de Bóboli, en Florencia, apoyado sobre cuatro tortugas de bronce, ofrece una metáfora de la fragilidad de lo existente; en particular, del mercado mundial de bonos. Las tortugas representan los factores que pueden hacer tambalear ese gran obelisco de 180 billones de dólares: (1) los experimentos macroeconómicos de la Reserva Federal, el Banco de Inglaterra y el Banco de Japón; (2) el desempeño de la economía de China en la próxima década; (3) el impacto de las innovaciones y los cambios tecnológicos en los mercados financieros, al cual se dedica este artículo; y (4) fenómenos impredecibles, como los desastres naturales o los vacíos en las regulaciones que permiten a pequeños grupos obligar al resto del mundo a participar en sus apuestas, como sucedió en la crisis financiera de 2008.

Campo minado

La prensa financiera actual permite identificar una especie de campo minado, en el cual es muy fácil pisar el lugar inadecuado y destruir importantes cantidades de valor que seguramente tomó años acumular.

La oferta de financiamiento barato, como consecuencia de la masiva inyección de recursos por los bancos centrales de Estados Unidos, Inglaterra y Japón (13,7 billones de dólares desde 2007); la presión que sufren los inversionistas institucionales para obtener mayores rendimientos en un mundo de bajas tasas de interés y la que sufren las grandes corporaciones que lideraron las olas de innovación de la década pasada para reproducir una y otra vez sus éxitos del pasado, producen situaciones que rompen esquemas de pensamiento vigentes durante muchos años y exigen flexibilidad al constituir carteras de inversión, sin tener claras referencias de los fenómenos contemporáneos.

Carlos Jaramillo, profesor del IESA

Hay un hecho que no ha cambiado: buena parte del éxito en los mercados financieros radica en identificar oportunamente en cuál sector de actividad se producirá la próxima ola de crecimiento económico y cuál vehículo de inversión se debe utilizar para lucrar de ella. El problema es que algunas de esas oportunidades se presentan en sectores nuevos, como pueden ser las redes sociales o la tecnología de impresión 3D, y mediante vehículos de inversión desconocidos o poco adecuados para muchos; por ejemplo, fondos de cobertura o capital de riesgo, o la compra de acciones de empresas de rápido crecimiento (por ejemplo, Facebook, Twitter, Yelp y LinkedIn) o desarrolladores de biotecnología y tecnología (Regeneron Pharmaceuticals, Netflix y Tesla Motors).

Cuando muchas nuevas oportunidades de inversión son finalmente asequibles al público, por medio de ofertas públicas iniciales (IPO, por sus siglas en inglés), se transan a precios tales que buena parte del beneficio es captado por los inversionistas que financiaron la fase previa a la oferta pública y los que compran los títulos en las primeras semanas de mercado secundario (transacciones posteriores al IPO) terminan en muchos casos haciendo las veces de tontos útiles. Quien compra títulos porque están de moda, sin el debido conocimiento o asesoría, con frecuencia termina perdiendo dinero.

La relación precio-ganancia (P/E), que es la razón entre el precio de una acción y las utilidades esperadas, se usa como medida aproximada para la identificación de valor. En todo caso, cuando este valor es alto (superior a 18) existe la posibilidad de que la acción tenga un enorme potencial de crecimiento o esté sobrevaluada. Por ello, cuando considere entrar como inversionista en una de estas nuevas industrias creadas por la innovación, no se extrañe de encontrar P/E superiores a 100. Tales valoraciones solo se justifican si todos los supuestos sobre la implantación del modelo de negocio se cumplen razonablemente bien. Si bien este indicador no es en sí mismo un gran termómetro de creación de valor, sí puede ser el canario dentro de la mina del comportamiento irracional.

El conocimiento, extraña mercancía

En una entrevista ofrecida en marzo de 2014 al periódico español *El País*, Kenneth Arrow, el premio Nobel de economía estadounidense, señaló que había un área de su disciplina que le hubiese gustado profundizar: el papel del conocimiento en la economía. Según Arrow, muchos aspectos de la macroeconomía tienen que ver con el conocimiento, que se desempeña como una mercancía (tiene precio y utilidad); pero no se vende como cualquier otro producto, pues al transferirse no se pierde (su productor original puede seguir utilizándolo). Adicionalmente, el conocimiento no conoce de escalas: con el mismo diseño se pueden producir uno o un millón de productos y, para ello, no hacen falta otros diseñadores.

Arrow sostiene que debe haber conexiones entre el desempeño de esta mercancía tan especial y los ciclos económicos, pero que su pensamiento sobre el tema está lejos de ser una teoría. El gran desafío de los inversionistas en esta era de innovación es cómo sacar partido económico de las «plataformas» que se crean para desarrollar el conocimiento, esa extraña mercancía.

Es bien conocido el hecho de que los capitalistas de riesgo entran en distintas fases del proceso que comienza con el desarrollo de prototipos y termina con la venta de una empresa completa a un ente de mayor tamaño (como fueron los casos de WhatsApp, por 19 millardos de dólares, y Oculus VR, por dos millardos, a Facebook) o la venta en la

bolsa de un bloque importante de las acciones de una compañía al público en general (como Facebook, que colocó 421 millones de acciones en su IPO, con lo que su capitalización bursátil se fijó en 104 millardos de dólares).

Desde su creación en 2005, Facebook ha adquirido al menos otras diez compañías con diversos propósitos. La mayoría de las veces se busca incorporar un grupo de valiosos desarrolladores al equipo con que cuenta la compañía. No siempre se mantienen los productos que vienen con las adquisiciones o las licencias desarrolladas por estas.

Un fenómeno frecuente en el mundo de las innovaciones es que, mientras el modelo de negocio a partir del cual se espera rentabilizar la innovación no emerge claramente, existe un grupo de empresas que compiten por definir el estándar de la nueva industria, como vehículos en una pista

El gran desafío de los inversionistas en esta era de innovación es cómo sacar partido económico de las «plataformas» que se crean para desarrollar el conocimiento, esa extraña mercancía

de carreras, donde quien termine imponiendo su visión se quedará con un gran trozo del negocio y quedan muchos en el camino con sus máquinas fundidas o, dicho en otros términos, con inversiones hechas que no cumplirán las expectativas atribuidas a ellas.

En la fase de modelos emergentes de negocios, los analistas de la industria de inversión tienen poco que decir, porque muchos de los nuevos conceptos no tienen parangón en las realidades comerciales existentes. Por ello, no es de extrañar que, cuando el pasado febrero de 2014 Mark Zuckerberg anunció la compra de WhatsApp, la frustración de la prensa especializada fuera que, en la rueda de prensa convocada para ese anuncio, no dio métrica alguna que justificase tal desembolso. ¿Qué compró realmente Facebook? ¿Un líder en el segmento de mensajería móvil? ¿Acceso a una población más joven que no usa Facebook? ¿Acceso a una gran masa de población en los mercados emergentes?

A diferencia de compras previas, WhatsApp se mantendrá como una empresa independiente y Jam Korum, uno de sus fundadores y principal líder de la compañía, entrará al directorio de Facebook. Lo más parecido a una pista, sobre la creación de valor que trae consigo esta adquisición, es el hecho de que en los próximos años WhatsApp debe alcanzar un millardo de usuarios, y la empresa que logre conectar su cartera de productos a este número de personas controlará, según Zuckerberg, una empresa realmente valiosa. En el próximo quinquenio habrá cinco millardos de usuarios de teléfonos inteligentes y WhatsApp es de las pocas redes con capacidad para tomar una porción importante de este mercado. ¿Cómo rentabilizar esa red? Esa es la pregunta que los accionistas de Facebook esperan que Zuckerberg sepa responder.

La tecnología que nos arropa

La innovación crea efectos no solo no deseados sino también de difícil ubicación en las reglas de negocios convencionales. Un ilustrativo ejemplo de esta situación se encuentra en la reciente polémica sobre los sesgos que podrían haber creado en el mercado accionario de Estados Unidos las transacciones de los especuladores de alta frecuencia (HFT, por sus siglas en inglés).

Algunos fondos de inversión que usan la modalidad de HFT pagan a las bolsas de valores por tener acceso, primero que otros actores, a los flujos de órdenes de compra y venta de acciones aún no ejecutadas. A partir de estos datos, los HFT intentan predecir tendencias de movimientos de precios enviando una serie de órdenes de compra o venta, en la cual las primeras en ejecutarse dan señales de hacia dónde se mueven los precios, las no ejecutadas se cancelan y un se-

Un fenómeno frecuente en el mundo de las innovaciones es que, mientras el modelo de negocio a partir del cual se espera rentabilizar la innovación no emerge claramente, existe un grupo de empresas que compiten por definir el estándar de la nueva industria

gundo lote de órdenes basadas en la información extraída de las primeras transacciones es enviado a las bolsas de valores con el propósito de lucrar anticipándose al resto de mercado. El lapso en que transcurren tales eventos es de millonésimas de segundos y para que los HFT obtengan beneficios necesitan no solo acceso prioritario a los flujos de órdenes no ejecutadas, sino también que las órdenes que ellos generen se ejecuten antes de cualquier otra para capitalizar la identificación temprana de la tendencia de precios.

Los HFT logran la mayor velocidad de transmisión de datos porque construyen plataformas tecnológicas que pueden costar decenas de millones de dólares. Colocar órdenes de compra y venta varias millonésimas de segundo más rápidamente que el resto permite a estos inversionistas apropiarse de mínimas ganancias a expensas del resto del mercado. De no existir tal tecnología se habrían obtenido mejores precios de compra o venta para otros inversionistas institucionales.

Hay quienes consideran que la presencia de estos especuladores hace las veces de una especie de impuesto oculto al resto de los participantes del mercado. Se calcula que podría haber llegado a 165 millones de dólares diarios. Aquí hay un punto muy sutil. Las transacciones frecuentes extraen dinero de otros actores en transacciones individuales, pero crean una fuente constante de liquidez que permite reducir el diferencial de precios o *spread* (diferencia entre *bid* y *ask* que los intermediarios financieros cotizan en cada momento) y esta provisión de liquidez mejora los precios de compra y venta de los usuarios finales, en comparación con un escenario en que tal fuente de liquidez no existiese. La gran pregunta es si se justifica el costo de esta fuente adicional de liquidez.

La aparición del libro *Flash boys: a Wall Street revolt*, a comienzos de abril de 2014, del periodista Michael Lewis, que describe el impacto de los HFT en el mundo de los inversionistas institucionales, causó una fuerte reacción en la industria de inversión. En la semana siguiente al lanzamiento del libro, el Fiscal General de Estados Unidos, Eric H. Holder Jr., abrió una investigación en colaboración con la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) y la Oficina Federal de Investigación (FBI, por sus siglas en inglés) para determinar en qué medida esta estrategia constituye un delito.

Las investigaciones preliminares y las opiniones de los expertos sugieren que será muy difícil probar que las HFT constituyen delitos, pues el uso de información que ha sido adquirida legalmente a las bolsas de valores y se ha usado para transar no constituye una violación de las responsabi-

lidades fiduciarias. Los fondos de inversión no tienen tales responsabilidades, a diferencia de quienes forman parte del gobierno corporativo de las empresas sobre las cuales se hacen las transacciones u otros agentes, como los intermediarios financieros convencionales, que también tienen limitaciones sobre el uso de información privilegiada de las empresas para su beneficio.

Al no calzar estas conductas en las definiciones clásicas del uso de información privilegiada como delito se crea un gran desafío al sistema legal, el cual tendrá que crear nueva jurisprudencia. No existe un fraude porque, para que ello suceda, alguien debería ser privado de su propiedad como requiere la definición de fraude y, técnicamente, a nadie se le ha quitado nada. No se manipulan artificialmente los precios, porque quien transa no pretende que los precios se muevan; simplemente quiere acceder primero que otros a las transacciones que reflejan el comienzo de una tendencia, que tampoco es creada por los HFT. Lo que hay es una gran falta de equidad, como la que sucede cuando alguien no respeta la cola de entrada al cine y consigue mejores asientos que otros, pero el resto de los poseedores de tickets también entran a la sala de proyecciones.

En respuesta a las estrategias de HFT se creó, a finales de 2013, la IEX, la primera bolsa de valores poseída por compradores institucionales de títulos valores (fondos mutuales y de cobertura, empresas de seguros, etc.), a diferencia de las bolsas de valores conocidas, que son básicamente agrupaciones de intermediarios financieros. La gran propuesta de valor de esa institución es que eliminará los beneficios de los HFT, porque no venden información sobre las órdenes de compra y venta que pasan por sus manos.

El mercado da respuestas para cuidarse de sí mismo, pero la falta de equidad no es banal y los reguladores deben atacarla. Todavía la sociedad estadounidense y muchos inversionistas globales no han olvidado la forma como se resolvió la Gran Crisis Financiera de 2008, en la que se obviaron asuntos como las erróneas calificaciones crediticias que ocultaban la verdadera naturaleza de los créditos hipotecarios vendidos en oferta pública o las responsabilidades de los gerentes que promocionaron la venta de productos financieros que posteriormente incumplieron sus pagos.

La ocurrencia de un evento que evoca las irregularidades de una crisis aún reciente produce un costo de reputación que ni los reguladores ni la industria financiera pueden costear. Si bien los «beneficios desiguales» de las estrategias de HFT no son ni remotamente comparables con las desigualdades percibidas en la solución de la crisis financiera de 2008, no dejarán de ser potenciales creadores de turbulencias si no son atendidos adecuadamente.

Los perdedores del ciclo de vida de la innovación

¿Qué pasa con los grandes creadores de valor una vez que se reduce la velocidad para producir innovaciones en su cartera de productos? ¿Qué pasa con los Microsoft, Apple, Cisco o Dell, cuando comienzan a generar más efectivo del que pueden invertir en sus líneas naturales de negocios?

La siguiente fase en esta historia es la del crecimiento lento, en la cual muchos inversionistas, en particular las personas naturales, sienten una gran frustración porque compraron acciones en bolsa pagando grandes múltiplos de las ganancias esperadas basados en expectativas de crecimiento que nunca se realizaron. No en balde se dice que el gran reto en los mercados financieros no es comprar buenos títulos, sino comprar títulos buenos o malos al precio adecuado.

Muchas veces las reducciones del ritmo de producción de la innovación son identificadas, primero, por inversionistas especializados en aristas muy específicas de los negocios innovadores, que son los primeros en abandonar el barco, sea al liquidar posiciones accionarias o al irse cortos en las acciones de estas empresas. El pequeño inversionista, que entra muchas veces a los mercados de manera ingenua y compra basado más en la leyenda urbana que en un conocimiento profundo del negocio, tiende a ser quien adquiere buena parte de estos títulos a precios que no hacen posible obtener beneficios aun luego de largos períodos.

En la fase de madurez del negocio la creación de valor se asocia en muchos casos con el uso eficiente de los excedentes de efectivo. El pago de dividendos extraordinarios y las recompras de acciones son buenas prácticas gerenciales para entregar valor a los accionistas.

Cuando hay mucho dinero y pocas oportunidades de crecimiento siempre existe la posibilidad de que la gerencia se embarque en adquisiciones infelices, en un esfuerzo de tratar de mostrar a los mercados que aún no ha llegado la fase de lento crecimiento y que viene una sana consolidación del sector, cuando tales compras son de empresas vinculadas a la actividad del comprador.

La lista de perdedores del ciclo de la innovación está integrada no solo por los accionistas poco informados sino también por el resto de los accionistas, cuando ocurren adquisiciones destructoras de valor, y por los tenedores de bonos de esas empresas, pues en todo proceso de destrucción de valor aumenta el perfil de riesgo de la compañía, lo cual hace que los retornos requeridos de accionistas y acreedores suban y, en consecuencia, baje el precio tanto de acciones como de bonos. No es de extrañar entonces que hoy los inversionistas institucionales en bonos vean con cierto recelo las compañías con excedentes importantes de efectivo y pocas oportunidades de crecimiento, pues son terreno fértil para fusiones, adquisiciones o compras apalancadas, en las cuales los acreedores financieros comparten los riesgos, pero no siempre los beneficios.

Todo se conecta

Un inversionista que tenga preferencia por bonos podría pensar, *a priori*, que los problemas de identificar valor y luego adquirir vehículos de inversión para captarlo son principalmente preocupaciones del mundo de capital de riesgo, donde no existen instrumentos de deuda. La verdad es que la interconexión que existe hoy en los mercados financieros hace que las tormentas mayores de cualquier sector importante de actividad económica puedan causar coletazos aun en los lugares más apartados.

Las tormentas pueden venir de muchos frentes, pues la volatilidad de los mercados financieros tiene muchas caras. Las dos tortugas tratadas anteriormente (*Debates IESA*,

octubre-diciembre 2013 y enero-marzo 2014) fueron los experimentos macroeconómicos de la Reserva Federal de Estados Unidos y la transición de China hacia un modelo de crecimiento impulsado por el consumo de una población que se debe transformar masivamente en urbana en un corto período. Ahora, el problema es cómo el desarrollo de las innovaciones puede estremecer el obelisco de los mercados financieros.

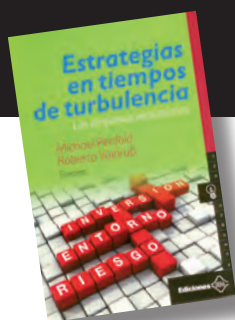
Los datos sugieren que buena parte de la creación de valor de las innovaciones se ubica en los primeros seis a diez años de operación de las empresas, cuando todavía no son de oferta pública; tanto es así que un número creciente de estas empresas difiere su salida a bolsa o su venta a un tercero de mayor tamaño, pues abundan inversionistas institucionales que quieren entrar en ellas antes de que eventualmente se hagan públicas. El peligro para los mercados puede venir, entonces, de que se desarrollen burbujas de precios, debido a una sobrevaloración de las potencialidades de negocios de las innovaciones. La ruptura de toda burbuja financiera transmite riesgo al resto del sistema. Una vez que estalla debe redistribuir recursos para cubrir las pérdidas producidas, lo que induce la liquidación de posiciones en otras áreas de actividad tan lejanas al sector de actividad en problemas, como pueden ser los bonos AAA de grandes corporaciones o los títulos de deuda soberana de alto riesgo como los de Venezuela o Ucrania.

Un mecanismo clásico de transmisión de riesgo es el aumento del diferencial de retorno de los bonos corporativos sobre los títulos libres de riesgo (*spread*), cuando existe un deterioro real del clima económico que puede ser causado por factores tan diversos como un súbito aumento del precio de las materias primas, un desastre natural de grandes proporciones o, por qué no, la ruptura de una burbuja financiera causada por la última moda en desarrollo tecnológico.

Vale la pena recordar una y otra vez que los mercados financieros funcionan sobre la base de la confianza: confianza en que la información fluye, confianza en que los intermediarios cumplen su papel apropiadamente, confianza en que los miembros del gobierno corporativo cumplen su papel fiduciario y, por último, confianza en que los reguladores entienden lo que regulan, por muy novedoso que sea. ■

LECTURAS RECOMENDADAS

- Gelles, D. y M. de la Merced (2014): «Rich start-ups go back for another helping». *The New York Times*, April 14.
- Henning, P. (2014): «Dealbook: high-frequency trading falls in the cracks of criminal law». *The New York Times*, 7 de abril.
- Kuchler, H. y T. Bradshaw (2014): «Facebook buys WhatsApp in \$19bn deal». Tech Hub, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/44d4fc72-99b2-11e3-b3a2>. Consulta: 15 de abril de 2014.
- Mars, A. (2014): «La capacidad de un gobierno para controlar la economía es limitada». *El País*, 3 de marzo.
- Tan, K. (2014): «Inconspicuous consumption». *Barron's*, 1 de febrero. <http://online.barrons.com/news/articles/SB50001424053111903911904579346812203779106>. Consulta: 15 de abril de 2014.



ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Venezuela presenta uno de los más borrascosos historiales económicos del continente. Sin embargo, un grupo significativo de empresas no solo ha logrado navegar en medio de la turbulencia, sino también llegar a buen puerto. ¿Cómo lo hicieron? Este valioso compendio de investigaciones y ensayos divulgativos ayudará al lector a comprender no solo cómo hicieron las empresas para sobrevivir, sino incluso cómo un puñado de ellas logró destacarse en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.

INNOVAR EN TIEMPOS DIFÍCILES

Rubén Darío Díaz

En circunstancias de adversidad extrema, dejar de innovar para refugiarse en la zona de confort no es buen negocio.

LAS COSAS VIENEN MARCHANDO muy bien en la empresa. Las metas de ventas se están cumpliendo, el plan de mejora de procesos está dando los resultados esperados y el equipo que ha venido trabajando en el desarrollo de proyectos de innovación recibe la aprobación para el lanzamiento de una nueva línea de productos. Un par de meses después se desata una crisis bancaria que afecta a los clientes más importantes de la empresa, que empiezan a reducir sus compras y a cancelar las órdenes pendientes. Progresivamente, la situación del país empeora, la crisis se generaliza y todos los planes de innovación de la empresa se desvanecen.

En momentos como este innovar deja de tener sentido para algunas empresas y sobrevivir se convierte en la prioridad. Surgen los famosos «planes de contingencia»: conservar los clientes más importantes, reducir costos innecesarios y parar los nuevos proyectos. Cuando el futuro del negocio se torna incierto, todo aquello que aumente las posibilidades de riesgo se descarta y refugiarse en lo seguro pareciera lo más sensato.

Estas acciones —o inacciones en algunos casos— permiten a la empresa sortear las coyunturas, sin comprometer su posicionamiento estratégico. Sin embargo, existen situaciones extremas en las que el «plan de contingencia» terminará sepultando las posibilidades de supervivencia de la empresa.

En situaciones extremas dejar de innovar no ayuda

La aparición de una tecnología disruptiva, por ejemplo, no es una situación que se supere con la fórmula de rigor. Contrario a lo que muchos piensan, no es el resguardo en los negocios tradicionales de la empresa lo que le permitirá sobrevivir. Los impactos en los mercados son a veces tan profundos que nunca regresan a la condición original y, en consecuencia, los factores que hicieron exitosa a la empresa no funcionan en el nuevo orden de cosas.

Rubén Darío Díaz, consultor y profesor invitado de innovación empresarial del IESA / ruben.diaz@iesa.edu.ve

Cuando surgen situaciones que atentan contra la estabilidad de un negocio, industria o país, uno de los retos más importantes de la gerencia es identificar si tendrán impacto de corto o largo plazo; es decir, si serán transitorias y relativamente inofensivas o si, por el contrario, cambiarán radicalmente la estructura del mercado. Si los impactos esperados son leves y de rápida recuperación, posponer el desarrollo de nuevos productos o mercados hasta que las condiciones se estabilicen no pondrá en riesgo la continuidad del negocio. En muchos casos, los mercados logran recuperarse, o «rebotar», en poco tiempo. Cuando se ajusta la tasa de cambio de una moneda, en un primer momento ocurren ajustes de costos y precios, pero eventualmente las condiciones se estabilizan.

Existen otros casos en los que las estructuras de los mercados se modifican radicalmente y sin posibilidad de recuperar sus condiciones originales. Por ejemplo, la eliminación de protecciones gubernamentales, la ocurrencia de un desastre natural devastador, el surgimiento de graves conflictos armados o, sencillamente, la aparición de nuevas tecnologías pueden evaporar los mercados que las empresas han dominado tradicionalmente. En tales casos, las empresas necesitan innovar con rapidez y profundidad para adaptarse a las nuevas reglas de juego, para no comprometer el futuro del negocio a largo plazo. No actuar decididamente para reinventar productos o servicios, o desarrollar nuevos mercados, puede ser una sentencia de muerte para el negocio.

Blackberry no pudo prever que la profundidad del impacto de los teléfonos inteligentes lanzados por Apple (iPhone) y Samsung (Galaxy) y su lenta reacción comprometerían su posición de liderazgo como fabricante de teléfonos móviles. El caso de la desregulación aérea en Estados Unidos, a finales de los años setenta, fue también emblemático en este sentido: las aerolíneas invirtieron enormes recursos humanos y financieros para evitar la apertura de los mercados, en vez de innovar para adaptarse a la nueva realidad. Finalmente, empresas legendarias como PanAm y Braniff sucumbieron ante la férrea competencia de nuevas líneas que innovaron tanto en la oferta de servicios como en los procesos de negocio.

En Venezuela han ocurrido eventos extremos y devastadores para los negocios en los últimos años. Muchas empresas que operaban en el estado Vargas perdieron a muchos de sus clientes durante la tragedia de 1999 y, lamentablemente, aún después de quince años esa entidad no ha logrado recuperar su potencial. Asimismo, aunque por razones más políticas que económicas, durante los últimos años muchas empresas han cerrado sus puertas en distintas partes del país a causa de la inestabilidad, además de la promulgación de nuevas leyes con gran impacto en los negocios, como las laborales, cambiarias y de precios.

En tales situaciones no se logra sobrevivir ni, mucho menos, crear valor si se posponen decisiones de innovación o se aplican «paños calientes». Lo que corresponde es reinventar los negocios o, dicho de otra forma, innovar a gran escala.

Innovar no aumenta el riesgo de la empresa

Si las empresas dejan de innovar frente a la adversidad reducen su riesgo financiero en lo inmediato, pero aumentan el riesgo estratégico de su negocio a largo plazo; es decir, reducen temporalmente las posibles pérdidas en nuevos negocios, pero ponen en riesgo sus posiciones de liderazgo al permitir que otras empresas realicen inversiones y eventualmente las desplacen. Ahora bien, si invierten en el desarrollo de nuevos negocios o productos y las cosas salen mal, podrían acelerar su salida del mercado.

Cuando se habla de innovación en seguida viene a la mente la palabra «riesgo». Esto es lo último que la gerencia espera escuchar cuando el entorno se complica. En estos casos, la reacción natural de las empresas es no asumir compromisos ni retos adicionales a los que la situación adversa ya crea. Por eso detienen los proyectos de innovación. Pero esta reacción lleva implícito un error típico de muchos gerentes: considerar en su decisión solamente el riesgo de innovación y no tomar en cuenta el riesgo estratégico del negocio. Visto

Si las empresas dejan de innovar frente a la adversidad reducen su riesgo financiero en lo inmediato, pero aumentan el riesgo estratégico de su negocio a largo plazo

de otra manera, es más fácil cuantificar las pérdidas económicas de los nuevos proyectos, en caso de que la innovación no resulte exitosa, que visualizar las verdaderas amenazas del nuevo entorno de negocios.

Siempre es más fácil frenar una decisión de inversión cuando se tienen los elementos de juicio a la mano (por ejemplo, los costos de desarrollo de los nuevos proyectos), que entender y cuantificar los futuros impactos de algunos eventos catastróficos. Ahora bien, no poder visualizar con claridad los impactos de largo plazo de una tecnología disruptiva, o de un conflicto político, no quiere decir que estos no existan ni que no afectarán el negocio en el futuro. El riesgo estratégico es una variable tan importante como las potenciales pérdidas, si la innovación no se traduce en buenos resultados.

Comparar ambos escenarios es fundamental cuando los mercados pueden cambiar drásticamente. El riesgo de ser desplazado por la competencia actual o futura, por no reinventar un negocio, puede ser extremadamente superior al riesgo de innovar.

Frente a adversidades que no modifiquen sustancialmente la estructura del mercado a largo plazo, como una recesión o una devaluación moderada, los planes de emergencia podrían producir los resultados esperados. Pero si las condiciones del mercado cambian de manera importante e irreversible, esperar o posponer las decisiones de innovar o reinventar el negocio podría ser muy negativo. Los nuevos competidores no tardarán en aparecer con ofertas y costos adaptados a la nueva estructura del mercado y la empresa se verá atrapada en lo que se conoce como el «dilema del innovador» (Christensen, 1997).

Los clasificados de vehículos, inmuebles y empleos fueron tradicionalmente un negocio muy rentable de la prensa. Pero, a mediados de los años noventa, la masificación de internet permitió la oferta de clasificados en línea que inicialmente fueron desarrollados por pequeñas empresas. Con muy pocas excepciones, la prensa no reaccionó ante este cambio radical del mercado y pospuso muchas decisiones de innovación que resultaron en la pérdida de su liderazgo. Después de casi dos décadas, este negocio hoy lo dominan TuCarro.com, TuInmueble.com y Emplatea.com, por mencionar algunos de los más conocidos. Entonces, ¿cuál riesgo era mayor para la prensa? ¿Invertir estratégicamente para adoptar una nueva tecnología o perder el negocio para siempre?

El éxito de la innovación depende de su ejecución

Se tiende a pensar que las probabilidades de éxito de la innovación son mayores cuando esta se desarrolla en mercados estables o predecibles. Pero no hay evidencia de que esto sea

determinante ni que sea más fácil lanzar nuevos productos o servicios, o competir en mercados, cuando las condiciones son «favorables». Tampoco hay evidencias conclusivas de que las probabilidades de éxito de la innovación empeoran cuando las condiciones se deterioran. De lo que sí hay evidencia es que una buena gerencia de innovación favorece la posibilidad de desarrollar productos exitosos.

Afortunadamente las empresas pueden aprender a innovar. No es un proceso sencillo, pero los procesos internos de un negocio se pueden controlar, no así las variables del mercado.

Un caso típico de problemas en el desarrollo de nuevos negocios en situaciones adversas ocurre cuando las unidades que integran la empresa tradicional empiezan a perder la atención de la gerencia con respecto a nuevos proyectos. Paradójicamente, la principal fuente de ingreso seguirá siendo por algún tiempo el viejo negocio, pero las nuevas unidades se convierten en estrellas que amenazan la estabilidad de los equipos considerados pilares. Si esta situación se sale de control, los proyectos innovadores serán torpedeados por la organización tradicional, lo que pondrá en peligro no solo su supervivencia sino también el futuro de la empresa.

La Cadena Capriles enfrentó una situación parecida cuando su gerencia decidió reinventar el negocio tradicional de la prensa para enfrentar la aparición de los medios digitales. Cuando empezaron los procesos de innovación, los choques entre las unidades de la prensa tradicional y la de los nuevos proyectos digitales no se hicieron esperar. En algunos momentos, el editor de uno de los periódicos prohibió la entrada de los «periodistas digitales» a las reuniones de pauta editorial. En otros casos, los «periodistas de papel» se rehusaron a escribir para los medios digitales, cuando precisamente se buscaba una integración de todos los medios.

Estas situaciones pusieron muchas veces en jaque la decisión de la alta gerencia de introducir el grupo de medios a las nuevas realidades del mercado. Afortunadamente, una ejecución sistemática, programada y con el apoyo de toda la alta gerencia a los procesos de innovación permitió no solo que una gran parte de los nuevos proyectos ejecutados durante la última década —167 en total— resultaran exitosos sino, además, que la Cadena Capriles lograra posicionarse como el principal grupo de periódicos del país.

Son conocidas las condiciones que han prevalecido en Venezuela durante los últimos años y, aun en estas circunstancias, este ejemplo muestra que el éxito no requiere una situación favorable. El reto para la gerencia no está, entonces, en innovar sino en crear las condiciones en la empresa que faciliten su desarrollo.

¿Se puede innovar en Venezuela en este momento?

¿Ha habido algún momento favorable para la innovación en el país desde el viernes negro de 1983? Venezuela ha enfrentado varias crisis durante los últimos años y aun así ha habido casos muy exitosos de empresas que han crecido y prosperado (Penfold y Vainrub, 2008).

El Grupo Sambil transformó el negocio de los centros comerciales al incorporar innovaciones para mejorar la prestación de servicios a los consumidores, con mayor variedad de comercios, horario extendido, seguridad y fácil acceso. Farmatodo transformó el negocio de las farmacias al incorporar los conceptos de autoservicio y tienda de conveniencia, así como mejorar la amplitud y el diseño de sus locales, entre otras mejoras.

Empresas Polar, en asociación con el Grupo Leche Pascual de España, inauguró una planta para la producción de MiGurt, con una inversión de 629 millones de bolívares (146,3 millones de dólares). Mediante la introducción de yo-

Es más fácil cuantificar las pérdidas económicas de los nuevos proyectos, en caso de que la innovación no resulte exitosa, que visualizar las verdaderas amenazas del nuevo entorno de negocios

gures de larga duración ha logrado un cincuenta por ciento de la cuota de mercado en vaso y un 28 por ciento en botella, en menos de un año, según declaraciones de los directivos del socio español (América Economía, 2013).

Otras empresas tomaron tempranamente el rumbo de la exportación. Chocolates El Rey y Ron Santa Teresa impulsaron la «Denominación de origen controlada» en Venezuela, para diferenciar sus productos en los mercados internacionales con base en la calidad, el prestigio y la tradición del cacao y el ron venezolanos.

Dadas las actuales condiciones cambiarias no hay que ser un genio en los negocios para anticipar que la devaluación de la moneda venezolana brindará ventajas competitivas a los fabricantes locales. Unos cubrirán los espacios dejados por los productos importados, que se encarecerán enormemente, y otros, con mayor capacidad de producción, podrán exportar sus excedentes al aprovechar el abaratamiento relativo de los bienes producidos en Venezuela para el exterior.

La innovación no ha sido una actividad exclusiva de las grandes empresas. De acuerdo con una encuesta realizada recientemente por el IESA, entre 63 empresas venezolanas, un 78 por ciento considera que la innovación desempeña un papel importante en la formulación de su estrategia (Auletta y Ojeda, 2013). Para un 65 por ciento de los encuestados, la alta dirección estimula a los empleados a innovar y un 83 por ciento busca el liderazgo de su sector mediante la diferenciación de sus productos o servicios.

Los resultados de este estudio pudieran parecer contraintuitivos a primera vista. Pero, más allá de las consideraciones técnicas acerca de qué considera innovación cada una de las empresas encuestadas, lo significativo es la percepción positiva de este tema, aun en años difíciles para el mercado venezolano.

El momento ideal para la innovación no existe. Durante los «años dorados» la competencia es feroz. Cuando se viven «años de sombra», la incertidumbre y el deterioro del entorno de negocios paralizan a la gerencia. Pero, en un mundo cada vez más cambiante y con mayores retos para las empresas, el mejor momento para la innovación es «siempre». ■

REFERENCIAS

- América Economía (2013): «Grupo Pascual prevé facturar US\$100M y liderar el mercado de yogur venezolano». <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/grupo-pascual-preve-facturar-us100m-y-liderar-el-mercado-de-yogur-venezolano>. Consultado el 20 de marzo de 2014.
- Auletta, N. y E. Ojeda (2013): «Desafíos de la innovación en América Latina: Capítulo Venezuela». Proyecto de investigación inédito. Caracas: IESA.
- Christensen, C. (1997): *The innovator's dilemma: when technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Press.
- Penfold, M. y R. Vainrub (2008): «Prosperar en un mercado volátil: estrategias exitosas de empresas venezolanas». *Harvard Business Review*. Edición América Latina. Vol. 86. No. 10.

**En septiembre podrás
cambiar tu futuro**

**Porque comienzan
las maestrías del IESA,
donde recibirás las herramientas
y los conocimientos
para dar el siguiente
paso en tu carrera.**

- Maestría en Administración
- Maestría en Finanzas
- Maestría en Mercadeo
- Maestría en Gerencia Pública

¡Ya comenzó el proceso de admisión!

*Decídete y aprovecha las excelentes opciones
de financiamiento que el IESA tiene para ti*

*Infórmate llamando al (0212) 555-IESA ♦ admisiones@iesa.edu.ve
♦ www.iesa.edu.ve/postgrados*



LA NUEVA ERA DE LA INNOVACIÓN

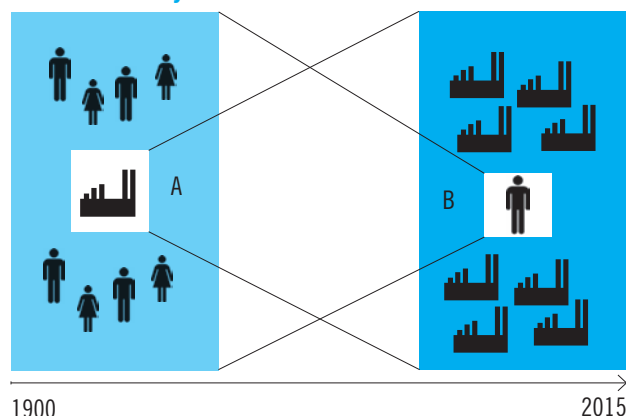
CARLOS JIMÉNEZ ■ Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

La «cocreación» es una estrategia de negocios o mercadeo que implica la realización de actividades conjuntas entre la empresa y sus clientes, con el fin de satisfacerlos

EL LIBRO de Prahalad y Krishnan (2008), cuyo título encabeza este artículo, presenta un modelo de innovación y creación de valor que se ajusta a la dinámica de los nuevos mercados. Los autores plantean tres temas clave: (1) el valor será cada vez más cocreado con los clientes; (2) ninguna empresa posee todas las capacidades y recursos que se necesitan para cocrear valor con los clientes, por lo que debe aprender a acceder a esos recursos globalmente de múltiples fuentes; y (3) los mercados emergentes pueden ser una fuente importante de innovación (Pralhad, 2005). La «cocreación» es una estrategia de negocios o mercadeo que implica la realización de actividades conjuntas entre la empresa y sus clientes, con el fin de satisfacerlos. El término fue introducido por primera vez en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, que dio origen al libro *The future of competition* (Pralhad y Ramaswamy, 2004).

Uno de los pilares fundamentales de «la nueva era de la innovación» es la concentración en la experiencia de un cliente a la vez. No debe confundirse con los enfoques tradicionales de «personalización masiva», o incluso de «segmentos únicos», que proponen la adaptación de la oferta a cada cliente, pero siempre desde una perspectiva centrada en la empresa y sus productos. A diferencia de estos, el fenómeno N=1, como lo denominan Prahalad y Krishnan, consiste en la personalización de las experiencias de cada cliente y en la cocreación de valor. Otro pilar, referido al acceso a los recursos desde múltiples fuentes, es denotado por los autores con la expresión R=G.

El modelo N=1 y R=G



- (a) Una empresa se concentra en agregar las necesidades de los clientes.
(b) Diversos proveedores satisfacen necesidades individuales de los clientes.

Fuente: Prahalad y Krishnan (2008).

En las palabras de los autores: «Vemos la innovación como la satisfacción de las expectativas de los consumidores y la respuesta continua a los cambios en la demanda, el comportamiento de los consumidores y sus experiencias. Debemos hacerlo accediendo al mejor talento y los recursos disponibles en cualquier parte del mundo» (Pralhad y Krishnan, 2008: 5). Dicho de una manera simplificada: «Los recursos de muchos para satisfacer las necesidades de uno».

Un caso utilizado para ejemplificar el modelo de negocios N=1 y R=G es el de Apple. Esta empresa tiene una importante participación en el mercado de la música digital y mediante su plataforma Ipad/Iphone + iTunes permite que los consumidores creen sus experiencias, al personalizar las canciones y artistas que desean escuchar. Pero las empresas de tecnología no poseen el monopolio de la creación de experiencias personalizadas. Abundan ejemplos en otros sectores, donde se puede citar a Starbucks, la red estadounidense de cafeterías, cuyos clientes experimentan una experiencia muy personal al usar sus espacios como oficinas, sitios de reunión, etc. En ambos ejemplos es clara la presencia de recursos globales en sus productos. En el caso del Ipad/Iphone el diseño es realizado en California, pero el ensamblaje ocurre en China con partes que provienen de Corea y Japón. Por su parte, Starbucks también ofrece una variedad de productos originarios de diversos lugares del planeta.

La publicidad también ha experimentado estos cambios: desde un modelo de difusión, que buscaba concentrar grandes audiencias, hasta un modelo fragmentado como el que ofrecen Google y Facebook en la publicidad interactiva. En el caso de Google, la personalización de la experiencia se basa en los intereses de quien realiza la búsqueda mediante las palabras clave o términos de búsqueda; y en el de Facebook, mediante el perfil del usuario, que describe no solo sus características demográficas sino también sus preferencias e intereses.

Este modelo de cocreación implica que la empresa debe conocer muy bien a los consumidores, sus necesidades y experiencias, y tener acceso a los mejores recursos y talentos. Crear valor para esta generación de consumidores va más allá de nociones clásicas como calidad del producto, la cual se supone dada. Los consumidores quieren participar en la satisfacción de sus necesidades. Para los *millennials* o generación Y (los consumidores nacidos entre los años 1985 y 2000), la participación se ha convertido en algo natural; de allí que se hable de la economía de la participación como la nueva economía. Esta primera generación de nativos digitales está creando contenidos por encima de sus predecesores, tal como reflejan las cifras de Tendencias Digitales, en una muestra de más de 10.000 usuarios en Latinoamérica.

Contenidos creados por las distintas generaciones (porcentajes)

	Y (1985-2000)	X (1965-1985)	Baby boomers (1945-1965)
Publican fotos	77	58	44
Publican videos	35	21	9
Publican blogs	22	17	15
Publican en Twitter	55	44	37

Fuente: Jiménez (2014).

La colaboración en masa

Internet facilita una excelente plataforma para la colaboración en masa, por lo que esta época ha sido llamada la «era de *peer production*», en referencia a la posibilidad de que muchos usuarios creen valor mediante la colaboración abierta entre ellos. Un excelente ejemplo es Wikipedia, que mantiene una enciclopedia en línea con unos pocos trabajadores, gracias a una aplicación que permite a los usuarios publicar y editar el contenido.

La cocreación, tal como la proponen Prahalad y Krishnan, se refiere a un cliente particular (N=1) y no está condicionada por el uso de internet; mientras que la colaboración en masa hace partícipes a una multitud de consumidores o usuarios, gracias a internet. Sin embargo, en ambos casos, los procesos de innovación se valen de la participación.

La capacidad para hacer que muchas personas colaboren es una importante ventaja competitiva en los mercados actuales. Esta colaboración para la innovación ocurre de diferentes formas. Tapscott y Williams (2006) destacan siete modelos.

1. Los pares pioneros: los que emplearon el *software* libre o los *wikis*, que permitieron que muchos voluntarios participaran e incluso llegaron a competir y a superar a grandes corporaciones internacionales; ejemplos: Wikipedia y Linux.
2. Ideágoras: mercados de ideas donde inventos y mentes calificadas emergen para permitir a las empresas acceder a fuentes que superan con creces sus recursos internos. La innovación abierta permite a una empresa, en uno de estos mercados, ofrecer una «recompensa» a quien proponga la mejor manera de resolver un problema o reto de negocios; ejemplo: Innocentive.
3. Prosumidores: una nueva generación de consumidores-productores que participan en la innovación, sea por intermedio de los sitios que las compañías habilitan para tales fines (por ejemplo, BMW y Lego) o mediante comunidades creadas por los usuarios (también llama-

das comunidades autoservidas); ejemplos: Toyota Prius y Ipod/Iphone de Apple.

4. Los nuevos alejandrinos: en referencia a la Biblioteca de Alejandría, este modelo destaca la importancia de la acumulación, sobre todo el fácil acceso a la información y, por ende, al estado del conocimiento en diversas áreas.
5. Plataformas de participación: algunas empresas están abriendo sus productos e infraestructuras tecnológicas para que grandes comunidades de socios o relacionados puedan crear valor y modelos de negocios; por ejemplo, Facebook permite a desarrolladores trabajar en su plataforma.
6. La planta global: empresas que desarrollan verdaderos ecosistemas para diseñar y manufacturar productos mediante el empleo de recursos en diferentes partes del mundo; ejemplos: Apple y Starbucks.
7. El lugar de trabajo Wiki: un modelo de organización en el cual la meritocracia se dirige desde las jerarquías tradicionales hacia la colaboración e incluso a las relaciones con redes externas.

Hoy, con el uso de las tecnologías de la información, las empresas tienen la posibilidad de conocer de primera mano qué opinan los clientes de sus productos y marcas, cómo los usan

Este modelo de cocreación implica que la empresa debe conocer muy bien a los consumidores, sus necesidades y experiencias, y tener acceso a los mejores recursos y talentos

y cuáles expectativas tienen hacia ellos. Esto definitivamente es una gran oportunidad para innovar, mediante la introducción de mejoras y la adecuación constante a las necesidades del mercado. Muchas empresas ya están usando los medios sociales de manera informal para identificar gran parte de las necesidades y opiniones de sus clientes, incluso para consultarles sobre temas de su interés. 

REFERENCIAS

- Jiménez, C. (2014): «Conecta tu marca con los Millennials». <http://www.carlosjimenez.info/marketing/como-conectarse-con-los-millennials/>
- Prahalad, C. K. (2005): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K. y M. S. Krishnan (2008): *The new age of innovation: driving co-created value through global networks*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K. y V. Ramaswamy (2004): *The future of competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tapscott, D. y A. Williams (2006): *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. Nueva York: Portfolio.

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

ENCANDILAMIENTO TECNOLÓGICO

LORENZO LARA CARRERO ■ Presidente de Negociosdigitales

Es arriesgado utilizar tecnología demasiado avanzada para las capacidades y necesidades del mercado.

EN EL MOMENTO ÁLGIDO de la competencia entre Tucarro.com y los clasificados en línea de *El Universal*, ganó el primero porque, entre otras cosas, usó una tecnología más adecuada a las capacidades y necesidades de sus clientes. El ancho de banda en Venezuela era menor que el actual y mucha gente usaba todavía computadoras muy lentas. La tecnología más avanzada, utilizada por el portal de clasificados para carros de *El Universal*, funcionaba peor en esas condiciones.

Los importantes costos de la inversión para el uso de tecnologías avanzadas de bases de datos, recomendadas por los «expertos», fueron pospuestos por Tucarro.com, lo cual permitió disponer de dinero para invertir en mercadeo y publicidad (vallas, asistencia a eventos y viajes promocionales por toda Venezuela). Una enorme valla en la autopista Caracas-Valencia, quizás una de las más grandes de Venezuela, decía simplemente: «Vende tu carro en Tucarro.com». Eso contribuyó a crear y posicionar la marca, en vez de gastar dinero en tecnologías innecesarias para esa propuesta básica de valor, que se cumplía a cabalidad.

Muchos carros se vendían en los primeros días de estar publicados en línea, gracias a la publicidad y, en buena medida, a la asesoría en el precio de venta del vehículo, prestada por el equipo de fotógrafos certificados con quienes Tucarro.com compartía un porcentaje importante del ingreso, hasta el cincuenta por ciento en el interior de Venezuela. Este modelo operativo, basado en tecnología sencilla, poco costosa, permitía utilizar la mayor parte del ingreso en fortalecer la marca y en concentrar los esfuerzos en la razón de ser del negocio: ¡vender el carro lo antes posible!

La experiencia de Tucarro.com permitió acuñar el concepto de «encandilamiento tecnológico», referido al uso de tecnologías avanzadas y costosas que suelen estar de moda, pero no añaden a la propuesta de valor de un negocio. Más bien, con frecuencia, como en el caso descrito, el uso de esas tecnologías dificulta el contacto con los clientes y quita recursos de otros aspectos en los cuales el competidor emergente puede estar invirtiendo de manera más eficaz. Evitar el encandilamiento tecnológico se convirtió en un mantra de la práctica de acompañamiento en el desarrollo de negocios de base tecnológica.

Un caso más reciente es la moda, y la tentación, de usar aplicaciones en plataformas de teléfonos inteligentes. Ciertamente, cada día esa tendencia se impone y hay que subirse en esa ola tecnológica. Sin embargo, el uso de tecnologías maduras, como los mensajes de texto (SMS), es una gran oportunidad. Según el mercado meta, los SMS pueden ser aun más efectivos que las aplicaciones como medio publicitario. Por ejemplo, la empresa SI-SMS, con su plataforma 212.com.ve, proporciona una vía regia para llegar a la base de la pirámide. Su plataforma es particularmente útil como parte de estrategias de cobro y coordinación de cuerpos de venta o de mercadeo político.

El caso de negocios de SI-SMS fue seleccionado entre los mejores de América Latina por la Red Innova para ser presentado en Nueva York en su reunión de finales de 2012. Allí se expuso la tesis del encandilamiento tecnológico, por medio de la imagen

de un venado encandilado por los faros de un carro que pone en peligro la vida del animal y de los pasajeros del vehículo. Así, el encandilamiento tecnológico pone en peligro la salud de un negocio, especialmente de los que existen al servicio de los mercados digitales y no tienen vida fuera de internet.

Superar el encandilamiento tecnológico requiere una estrategia de progresividad, «bailando pegao con el mercado». Por ejemplo, SI-SMS ha desarrollado una aplicación que permite programar el envío de SMS desde un teléfono inteligente a millones de celulares menos «inteligentes». Esa nueva plataforma aprovecha las ventajas de las dos tecnologías coexistentes, optimiza su uso en distintos procesos y procura mayor eficiencia de la inversión en tecnología. El personal de mercadeo de los clientes de SI-SMS utiliza el teléfono inteligente para programar los envíos y redactar los mensajes. El cliente final, objeto de esta plataforma de contacto, recibe los mensajes en su modesto celular.

En la teoría de desarrollo económico y social se discute la posibilidad de atender problemas de salud pública y superación de la pobreza mediante palancas tecnológicas. Wikipedia explica que la tecnología adecuada, también conocida como tecnología apropiada o intermedia, está diseñada con especial atención a los aspectos ambientales, éticos, culturales, sociales y económicos de la comunidad a la que se dirige. Al atender a estas consideraciones, la tecnología adecuada normalmente demanda menos recursos, es más fácil de mantener e implica menor costo y menor impacto ambiental que otras tecnologías equiparables.

Hay un caso general que destaca una dinámica de adaptación a innovaciones tecnológicas completamente diferente del fenómeno del encandilamiento tecnológico. En este caso ocurrió un debilitamiento de fortalezas competitivas debido, en parte, a dificultades para montarse en la ola de las nuevas tecnologías: la aparición de la red 2.0 que se basó en un conjunto de tecnologías que crearon el ambiente enriquecido, multimedia, interactivo, colaborativo y sobre todo compartido característico de las mejores redes sociales. Muchos no percibieron la amenaza de Facebook, Twitter, LinkedIn y tantas otras emblemáticas redes sociales para los medios en línea. La demora en asimilar estas nuevas tecnologías ha ocasionado, sin duda, pérdida de mercados y de audiencias para muchos medios, aun para quienes asumieron importantes iniciativas digitales.

La experiencia de acompañar el desarrollo de negocios basados en tecnología ha mostrado la necesidad de adaptar el uso de la tecnología a las capacidades y necesidades del mercado, y de usar los recursos económicos disponibles en función de los objetivos estratégicos y la gestión eficiente del negocio. Las tecnologías adecuadas para cada etapa de un negocio evitan el encandilamiento tecnológico y se adaptan cuidadosamente a la propuesta de valor y al foco del negocio. Las tecnologías disruptivas ofrecen desafíos aún mayores, como ocurre en alguna de las industrias más afectadas, como la de los medios de comunicación, especialmente entretenimiento y periodismo. Escoger el camino entre evitar el encandilamiento tecnológico o asumir el desafío de montarse en las olas más perturbadoras de la innovación es parte esencial de la gerencia en estos tiempos. ■

«TUS CLIENTES TIENEN QUE PENSAR QUE SIEMPRE ESTÁN EN EL PARAÍSO»

Tres comercios de ropa abiertos en Maturín a principios de la década de los noventa se convirtieron, con el tiempo, en la piedra angular de lo que hoy se conoce como el Grupo Mantra, pionero en Venezuela en la cogestión de tiendas de concepto en alianza con reconocidas marcas internacionales. Su creador, Ottnayver Cadena, reivindica la importancia social de la figura del emprendedor y recomienda no dejarse abrumar por un entorno signado muchas veces por la incertidumbre y el pesimismo

DE ACUERDO con estudios del Monitor Global de Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés) cada año más de tres millones de personas inician una empresa en Venezuela; de ellas, apenas 200.000 consiguen mantenerla operativa por más de tres años y medio. Una de estas 200.000 personas es Ottnayver Cadena, fundador del Grupo Mantra y actual vicepresidente de la Cámara Venezolana de Franquicias. Hijo de un docente universitario, desde niño tomó conciencia de la precariedad que condiciona la vida de un profesional dependiente de un salario. Su corta historia de vida puede resumirse como la lucha de un empresario obsesionado por innovar y prosperar en un sistema político reñido con la iniciativa privada.

Ottnayver Cadena conversó con Ramón Piñango, Virgilio Armas y Rafael Jiménez Moreno, de la redacción de *Debates IESA*, para repasar su amplia experiencia como hombre de emprendimiento, y también para dejar un testimonio positivo de las bondades de la constancia y el empeño.

¿Recuerda su primera experiencia como emprendedor? ¿Cómo le fue?

Yo soy de Maturín. En 1992 me vine a Caracas para estudiar ingeniería mecánica en la Universidad Simón Bolívar, con una beca de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, beca que, por cierto, empecé a recibir con un atraso de nueve meses. Un día me pagaron el retroactivo de todos esos meses juntos. Casi nueve sueldos mínimos, un dinerito para un muchacho. Entonces decidí iniciar unos negocios, que no fueron exitosos. Opté por vender *diskettes*, pero los márgenes de ganancia eran muy bajos.

A los meses hice un viaje con unos amigos para Aruba. Allí conocí a unos vendedores de ropa que querían importar mercancía venezolana. Me convertí en su proveedor. Hice tres viajes con unas maletas llenas de franelas hasta que, en el tercer viaje, en el aeropuerto de Aruba, se dieron cuenta de que era menor de edad y no tenía permiso para viajar solo. Las autoridades de inmigración me dijeron que debía venir acompañado de una persona con mayoría de edad. Y hasta ahí llegó mi segundo negocio.

Al cumplir dieciocho años compré una pequeña tienda, llamada «Trapitos», propiedad de la madre de uno de mis amigos. Tuve que pedir prestado porque no tenía el dinero completo. Convencí a mis padres de que pidieran un crédito al banco y pusieron la casa familiar como garantía. Después viajé a Estados Unidos para traer ropa para la tienda. Me concentré en vender ropa de marcas importantes y reconocidas como Levi's y Guess. Todo marchó bien hasta 1999, cuando llegó el gigante Inditex a Maturín con sus tiendas Zara, Bershka, Massimo Dutti y Pull and Bear. En Maturín, que en aquel entonces era una ciudad de 300.000 habitantes, el monstruo de Zara nos quebró a todos. Allí, por primera vez, sentí lo que era ser arrastrado por la competencia. Muchas de las personas que estaban en el negocio de la ropa y el calzado se salieron del negocio.

¿Abandonó el barco?

No. De hecho, aposté por un negocio de mayor alcance: hice una alianza con el Casablanca Fashion Group, representante en Venezuela de las marcas Versace, Dolce & Gabbana, Armani y Roberto Cavalli.

La gente de Casablanca nos otorgó las franquicias fuera de Caracas. Yo no

sabía cómo funcionaba una franquicia, así que me esforcé para aprender todo lo que era necesario, porque me iniciaba desde cero. En simultáneo, monté otro grupo de tiendas en alianza con firmas deportivas como Puma, Adidas y Nike. Así nacen las tiendas Mantra.

DE MATURÍN A CARACAS

¿Cómo fue la expansión geográfica de las tiendas Mantra?

En el año 2003, con la devaluación del bolívar, todos los productos de Casa Blanca se hicieron incomprables. Decidí transformar todos los locales en las tiendas Mantra, que en ese entonces, además de marcas deportivas reconocidas, empezaba a comercializar ropa de la marca Diesel.

Mantra fue creciendo en un duro contexto de negocios. La situación mejoró cuando la gente de Puma, que manejaba Ipanema, la marca brasileña de cholas, nos incentivó y apoyó para iniciar operaciones en Caracas.

La primera observación que le hice a la gente de Puma fue lo inconveniente

de un piso de un centro comercial, un piso casi abandonado, al cual la gente ni subía. Allí abrimos dos tiendas, una para niñas y otra para niños. Esta diferenciación por sexo era nuestra verdadera innovación. Las tiendas se llamaban Mantra, porque Mattel no permitía que su marca Barbie fuese empleada como el nombre de una tienda.

¿Cuál fue más exitosa, la tienda de niñas o la de niños?

Con las tiendas para niñas nos fue mejor. Tanto que la gente de Mattel se animó a suscribir una alianza con nosotros. Al Grupo Sambil también le gustó el concepto. Nos dieron un local en el Boleíta Center, un centro comercial que no nos gustaba mucho, pero desde que expropiaron al Sambil de La Candelaria se había reducido la construcción de centros comerciales. Nos dieron un local no muy bueno en el llamado «pasillo de la muerte». A pesar de ello, nos fue bastante bien y se superaron todas nuestras expectativas. Y cuando estábamos en pleno proceso de consolidación de la tienda para niños, surgió la oportunidad de

de la denominada «guerra económica». A nuestros proveedores los fiscalizaron muy duro y muchos de ellos dejaron de importar.

HERIDAS DE GUERRA

¿Cómo afectó al Grupo Mantra la declaración de «guerra económica»?

En la actualidad, el gobierno no está dando dólares para la importación de productos terminados, porque les interesa estimular la producción nacional. Antes de la «guerra económica» nuestras tiendas dependían en un ochenta por ciento de la importación de productos terminados. En esta nueva realidad, aumentamos el número de nuestros proveedores nacionales. En estos meses hemos estado conversando con diseñadores venezolanos con escasa presencia en el mercado, para brindarles la oportunidad de entrar como proveedores en nuestra red de tiendas y al mismo tiempo potenciarlos como futuros empresarios.

¿No le parece una estrategia reactiva?

Sí y no, porque ya desde 2011 estaba dentro de nuestra estrategia incorporar proveedores nacionales. Ahora estamos concentrados en la planificación del período 2014-2018.

¿Tienen alguna iniciativa de responsabilidad social?

Desde hace dos años llevamos adelante un conjunto de iniciativas que pueden ser consideradas dentro de los parámetros tradicionales de la responsabilidad social. Sin embargo, nuestra principal preocupación no se limita a la transferencia pura y simple de dinero a sectores menos favorecidos. Deseamos agregar valor y que ese valor enriquezca la vida de la comunidad que forma nuestro entorno.

Comenzamos apoyando la planificación estratégica y el desarrollo organizacional de Doctor Yaso, una asociación sin fines de lucro formada por payasos de hospitales. Constituye la primera y única franquicia social, con 23 coordinaciones en Venezuela y tres en el exterior. Su labor comunitaria empezó luego de la emergencia hospitalaria causada por el deslave del Litoral Central. Su propósito es llevar alegría y contribuir a aliviar el sufrimiento de los niños reclusos en los centros hospitalarios.

Actualmente, hemos entendido que Grupo Mantra debe ser una empresa que deje huella en la sociedad. Por esa razón nos enfocamos en aportar valor a la juventud, discriminada del mercado labo-

«Echar a andar negocios no es un trabajo, es parte de mi vida. Me divierte, me emociona. Lo disfruto y me da dinero»

que me parecía comercializar las sandalias Ipanema en una tienda de concepto deportivo. Propuse, en cambio, venderlas en nuestra tienda *outlet*. Aquello fue un éxito, principalmente el modelo de las sandalias Ipanema con la figura de Barbie, porque nuestro socio había suscrito un contrato de exclusividad con Mattel. Las ventas fueron espectaculares, especialmente en una tienda que teníamos en un centro comercial.

Los resultados positivos nos llevaron a experimentar. Montamos un quiosco basado exclusivamente en el concepto y la estética Barbie. Nos fue muy bien. En el Centro Comercial Líder, mediante un convenio con una franquiciada, inauguramos nuestro primer quiosco en Caracas. Fuimos a la feria de franquicias del año 2010, en búsqueda de nuevos socios, tuvimos más de 300 solicitudes.

Todo cambió cuando se nos acercó Freddy Cohen, del Grupo Sambil. En una entrevista con su equipo, nos dijo que ellos tenían su formato de quioscos y los nuestros de Barbie eran muy grandes. Jamás pensamos en ese factor. Pero nos propuso que presentáramos un proyecto de tienda, y nos enfocamos en montar nuestra tienda piloto en Maturín, en un local alquilado de 150 metros, en el úl-

operar en el Sambil Paraguaná y después abrimos con ellos seis puntos de venta, incluidos dos quioscos.

¿Cuál es el modelo de franquicia del Grupo Mantra?

Nuestro modelo no es cien por cien el de la franquicia tradicional. Como socios nos reservamos una participación importante en cada una de las tiendas que abrimos. Fue una lección que nos quedó de una mala experiencia que tuvimos con un franquiciado de los quioscos, cuya deuda debimos saldar para no ver dañadas las relaciones con nuestro proveedor. A partir de allí, decidimos que para futuros acuerdos de franquicia debíamos manejar el 51 por ciento de las acciones. De este modo, tenemos centralizadas las compras y los pagos. Con este modelo de gestión hemos ganado confianza con proveedores y bancos, y logrado que nuestro crecimiento sea mayor.

En 2012 crecimos un 200 por ciento y abrimos el doble del número de tiendas que teníamos proyectado en nuestra planificación original. El año pasado no crecimos debido a la falta de locales comerciales, la carencia de dólares preferenciales para el pago a los proveedores y los efectos prácticos de la declaración

ral por su falta de experiencia. Sabemos que la tasa de desempleo juvenil llega a triplicar la tasa de desempleo promedio en la mayoría de los países, y que eso se ha convertido en un grave problema mundial.

Somos una empresa joven que contrata y forma gente joven. Los formamos en gerencia y liderazgo por medio de nuestro programa de primer empleo «Mantra University» y le damos la oportunidad de demostrar sus talentos mediante retos que impliquen crecimiento personal y profesional. Adicionalmente, tenemos un programa para impulsar el espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios, llamado «Reto Mantra», en el que los jóvenes, durante doce semanas, desarrollan las competencias necesarias para emprender negocios innovadores con impacto positivo en la sociedad. En ediciones anteriores lo habíamos hecho con estudiantes de la Universidad Central, la Metropolitana, la Simón Bolívar y la Católica Andrés Bello; actualmente, se está convirtiendo en una franquicia social para ser llevada a doce ciudades del país en una alianza estratégica sin igual con Profranquicias, Microsoft, AIESEC, Universidades, Gobiernos locales y gremios empresariales regionales.

¿Cómo los golpea la incertidumbre de la economía venezolana?

La actual situación económica venezolana se resume en un cambio en las relaciones de poder entre el proveedor y el cliente. La inflación y la escasez de divisas obligan a las empresas venezolanas a replantearse su modelo de gestión. En el Grupo Mantra decidimos entrar en el mercado con una marca propia. La actual parálisis del mercado venezolano se parece a la ocurrida durante el paro petrolero de 2002. De aquella época hemos extraído muchas lecciones que han resultado valiosas. La última devaluación y las distorsiones del mercado negro de divisas han acabado con el negocio de la representación de marcas como Puma, Nike y Adidas. Por ejemplo, un zapato Adidas que en diciembre de 2012 estaba en 950 bolívares ya supera los 7.500 bolívares.

EL INSTINTO DE INNOVAR

¿Por qué sigue emprendiendo en Venezuela?

Porque me fascina la aventura de emprender cosas diferentes, de innovar. No me puedo quedar tranquilo. Después de que una empresa está establecida y puede andar de manera au-



tónoma empieza para mí la etapa del aburrimiento. Entonces necesito encontrar nuevas cosas que hacer. Echar a andar negocios no es un trabajo, es parte de mi vida. Me divierte, me emociona. Lo disfruto y me da dinero.

Fue mi papá quien me metió en la cabeza la obsesión por emprender. Mi papá es un académico. Con su sueldo de profesor universitario llevaba el sustento a la casa. Mi familia sufría cuando había un paro de actividades en la universidad. Una vez mi papá no cobró su sueldo durante seis meses. Muchas veces lo escuché reflexionar sobre la vida holgada que llevaban sus amigos empresarios. Entonces me decía: «¡Mira, hijo mío, cómo están surgiendo mis amigos empresarios! ¡Cuando seas grande tienes que ser un empresario!».

Cuando entré en la universidad mi verdadera prioridad no era tener un título. Mi foco era ser un empresario. Pero lamentablemente, en 1992, cuando empecé en la universidad, no había materias relacionadas con el área de emprendimiento. Me tocó ser un autodidacta. Me cambié a la Universidad Metropolitana para estudiar administración de empresas. Allí encontré profesores que repetían el contenido de los libros especializados. Solo unos pocos tenían experiencia en el mundo empre-

sarial, como gerentes, capitanes de empresa o consultores. Luego me vinculé con el IESA y su programa de emprendimiento. Cuando entré al IESA sentí que había llegado al sitio donde estaba ese profesionalismo que tanto buscaba. También sentí que podía aprovechar los conocimientos de un grupo de profesores que sabían combinar su manejo de teorías extranjeras con las vivencias profesionales adquiridas en el mundo empresarial venezolano.

Como emprendedor, ¿cuál fue el momento más difícil?

Cuando Zara entró al mercado venezolano. Cuando Inditex llegó a Maturín prácticamente me quebró. Otro momento trágico fue el paro petrolero, y no tanto el paro petróleo en sí, sino por la devaluación del bolívar que luego hubo. Yo tenía una gran deuda en dólares y euros, y con la devaluación el monto de mi deuda en bolívares se triplicó.

En cuanto a las dificultades que nos han hecho fuertes puedo mencionar la búsqueda de una cultura corporativa específica del Grupo Mantra. Al inicio apliqué todas las estrategias de recursos humanos en boga. Ninguna funcionaba. No terminaba de crear una cultura propia para mis colaboradores. Sentía el miedo de equivocarme

y alentar en la empresa la presencia de un grupo de mercenarios, cuya permanencia estuviese atada a la puntualidad en el pago de los salarios y el monto de los beneficios socioeconómicos.

Cuando estás inmerso en cualquier proceso creativo necesitas gente clave, en la que puedas confiar. Pero yo no confiaba en nadie. Comencé a buscar estrategias de mercadeo en lecturas políticas, sociológicas y religiosas. Estudié los procesos de adoctrinamiento y cooptación de los partidos políticos y las confesiones religiosas. Me interesaba entender cómo se identificaba plenamente una persona con una causa, sin reparar de manera obsesiva en el dinero y los beneficios socioeconómicos.

«Mi aprendizaje como emprendedor se distribuye en cuatro grandes áreas: la gestión de gente, el proceso operativo, la estrategia de financiamiento y el capital social»

Quería reproducir en mis trabajadores el sentimiento de pertenencia que une a los integrantes de un clan. Sin saberlo, comencé a despegarme del ámbito diario de las operaciones y a centrarme en aspectos de largo plazo, como el proceso mental del pensamiento estratégico y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

¿Cómo es la cultura corporativa del Grupo Mantra?

Se resume en cinco valores, resultado de un trabajo muy ambicioso que hicimos con Oscar Blanco, profesor de la Universidad Metropolitana, ya fallecido. Oscar Blanco fue para mí un maestro y un verdadero experto en el área de cultura corporativa. Además de sus conocimientos académicos, había acumulado una gran experiencia laboral en el Banco Interamericano de Desarrollo y en Coca Cola. Era un fanático de la cultura japonesa. Recuerdo que me regaló un libro que influyó mucho en mí: *La teoría Z*, de William Ouchi. Lo leí completo y comenzamos a trabajar juntos, para perfilar una cultura basada en las nociones de ética y honor. Metimos elementos de la teoría de la calidad total, aunque nunca terminamos la certificación ISO 9000. Nos preocupamos por comunicarle a todo el personal la necesidad de creer en ellos mismos, en sus potenciales creativos y operativos. Esto permitió que nuestro personal entendiera que el Grupo Mantra era más que una empresa: era una fraternidad y una escuela de capacitación profesional. Un lugar para crecer e innovar.

¿Cuál es su mayor aprendizaje como emprendedor?

En mi caso, no hay una respuesta corta para esa pregunta. Pienso que mi aprendizaje como emprendedor se distribuye en cuatro grandes áreas: la gestión de gente, el proceso operativo, la estrategia de financiamiento y el capital social.

En cuanto a la gestión de gente debe procurarse una buena selección de las personas que van a trabajar en la organización. Una sola persona mala que metas te echa a perder todo lo que has logrado.

En relación con el aspecto operativo resulta de suma importancia documentar los procedimientos clave del negocio. Me

pasó mucho que cuando la gente se iba de la empresa no me dejaba nada por escrito y las actividades medulares debían iniciarse desde cero. Pero todo esto cambió con la documentación de los procesos. Hoy el Grupo Mantra no depende de la presencia de ninguna persona, sino de la continuidad de los sistemas.

En lo que respecta a las estrategias de financiamiento aprendí lo vital de saberse apalancar con el dinero de la banca y de los proveedores. El emprendedor promedio se angustia por la escasez de recursos económicos y siempre se queja de la falta de financiamiento. Pero lo cierto es que la banca tiene una gaveta especial de créditos para la pequeña y mediana empresa. Además, el plazo de pago de las facturas brinda un margen de maniobra para trabajar sin necesidad de apelar a los recursos propios. El sistema bancario y la dinámica del circuito comercial te brindan muchas herramientas. Es cosa de dejar el miedo y la cautela excesiva.

Finalmente ayuda mucho construir una red de aliados y socios estratégicos. Esto requiere entender los intereses de tus clientes, llevarles soluciones novedosas, no aburrirlos, ofrecerles opciones. Tus clientes tienen que pensar que siempre están en el paraíso, que siempre están en Disneylandia, sin importar que allá afuera haya un desastre. La disposición anímica puede determinar los resultados operativos y financieros.

En la bibliografía gerencial suele señalarse como la prueba más exigente de todo emprendimiento

la capacidad de la empresa para sobreponerse a la ausencia del líder fundador. ¿Puede arreglárselas el Grupo Mantra sin la presencia al frente del timón de Ottnayver Cadena?

El Grupo Mantra está en medio de un proceso de internacionalización. Voy a estar mucho tiempo en otros países, más que acá en Venezuela. Siento que mi equipo directivo sí puede con este reto. Ya estuve retirado de la operación diaria durante mi año sabático. Durante ese tiempo me mantuve en comunicación con mi grupo de gerentes. Ellos me podían consultar, pero yo estaba suficientemente lejos para no meterme en forma directa en la gestión diaria. Aquello fue un gran aprendizaje para mí, porque aprendí a no meterme en las parcelas de autonomía de mis gerentes. Dejé que ellos solucionaran los problemas o se equivocaran. Perdí dinero. Gané dinero. También gané la seguridad de que puedo estar fuera del país y el Grupo Mantra se mantendrá firme.

Acaba de hacer una referencia explícita al equipo gerencial del Grupo Mantra. Como líder, como emprendedor, como amante de la planificación estratégica, ¿qué desafío personal siente con este grupo de profesionales?

Creo que a mi equipo gerencial le hace falta subir otro nivel. Mis gerentes pueden mantener la empresa, pero no tanto hacerla crecer. Creo que todavía les falta perfeccionar esta capacidad modular. De allí que le asigne mucha importancia a los programas de formación. Recientemente inscribí a mis gerentes en el programa Emprende, en el IESA. Estoy trabajando con ellos para comunicarles mis experiencias sobre estrategias de crecimiento y expansión empresarial.

Si hoy me retirase de la dirección siento que el Grupo Mantra quedaría estable. Ellos son buenos gerentes, pero todavía les falta la mirada y el temperamento de los emprendedores.

¿Cuál es la mayor fortaleza de un emprendedor?

La perseverancia. Los golpes que llevas mientras estás emprendiendo son muchos y te pueden llevar a desistir. Por tal razón, es muy importante ser perseverante. Sin perseverancia no hay emprendimiento exitoso. También, por supuesto, es importante desarrollar una visión estratégica de largo plazo, un propósito y un sueño por el cual luchar todos los días. 

tedexis

soluciones móviles

Tedexis is a regional pioneer in the implementation of enterprise mobile solutions, especially in the areas of mobile banking and mobile commerce.

Somos pioneros regionales en la implementación de soluciones móviles para compañías, especialmente en las áreas de banca y comercio móvil.

SMS



Alerts SMS Marketing Consults
Interactive Campaigns Notifications

Alertas . SMS Marketing . Consults . Interactive Campaigns . Notificaciones

APP applications



Cross platform User Experience
Geolocation Security

Multiplataforma . Experiencia de usuario . Geolocalización . Seguridad

Multichannel Communication



SMS Push Notifications
Apps integration E mails

SMS . Notificaciones push . E - Mails . Integración Apps



Tedexis has presence and coverage in Latin America, we are the ideal supplier connectivity and mobile solutions for the entire region. Dedicated and shared Short Code.

Tedexis tiene presencia y cobertura en América Latina, somos el proveedor ideal de conectividad y soluciones móviles para toda la región.

Ofrecemos Números Cortos dedicados y compartidos.



www.tedexis.com



Tedexis

ESTRATEGIA: EL PROCESO DE FORMULACIÓN

Ernesto Blanco Martínez

La estrategia revela el rumbo que desea seguir una organización. Su formulación requiere un proceso de reflexión que se alimenta de información del entorno (externo e interno) de la organización. Esa información sirve de fundamento para decidir, de la manera más certera posible, cuáles objetivos debe alcanzar la empresa a mediano plazo.

SUPONGA POR UN MOMENTO que una empresa, perteneciente al sector de la manufactura de productos para bebés en cualquier parte del mundo, se propone duplicar la producción de pañales en los próximos tres años. Suponga también que ese objetivo está perfectamente alineado con la visión de la empresa: convertirse en el principal proveedor de pañales en su región geográfica en un lapso de ocho años. La empresa prevé que, al alcanzar este objetivo, se duplicarán los retornos sobre la inversión y se generarán 300 nuevos puestos de trabajo, lo cual beneficiará a la comunidad vecina.

La imagen anterior muestra un objetivo alineado con la visión de la empresa, pensado para ser alcanzado a mediano plazo y que, según los cálculos realizados, producirá una mejora en el desempeño de la organización, además de beneficiar a la población cercana a la planta. Una estrategia es, precisamente, un conjunto de objetivos a mediano plazo alineados con la visión, misión, valores y fines de la organización que, al ser alcanzados, tendrán un efecto positivo en su desempeño (Blanco, 2014). Ahora bien, su redacción —específica, medible, posible, realizable y a tiempo— no suministra idea alguna acerca de cómo se llegó a ella ni de qué debe hacerse para convertirla en realidad.

El proceso de formulación

La formulación de la estrategia requiere un proceso previo de reflexión acerca de la empresa y los factores clave para su desempeño. Esta reflexión, también llamada proceso de pensamiento estratégico, se nutre de dos grandes fuentes de información: el entorno donde se encuentra la empresa y sus condiciones internas (también llamadas «entorno interno»). Como cualquier proceso de reflexión, este puede llevarse a cabo de manera formal o informal. Por ejemplo, en la mayoría de los casos, los emprendedores de nuevos negocios no siguen un protocolo para decidir sus estrategias, sea de una venta virtual de ropa o una panadería. No obstante su informalidad, los emprendedores sí utilizan información que les permite evaluar si

Ernesto Blanco Martínez, profesor del IESA.

la ubicación del nuevo negocio es buena, si existe demanda potencial, de dónde obtendrán los insumos para la operación, si es un ramo muy competido, además de la situación política y económica del país donde se encuentren.

El proceso de pensamiento estratégico informal, en el cual se usa mucho la intuición, también ocurre en empresas establecidas. Los gerentes reflexionan, por ejemplo, acerca de la incursión en nuevos negocios o cómo aumentar las ventas de sus productos y servicios. Estos estrategias suelen tener amplio conocimiento de sus empresas y del entorno. Gradualmente ejecutan acciones que se traducen (o no) en mayor rentabilidad o crecimiento, o, según el contexto de la empresa, en supervivencia; todo en medio de una dinámica en la que desempeñan papeles importantes las presiones del entorno local, las características particulares de la empresa y su sector, y las presiones y tendencias del entorno global.

La informalidad suele acompañar, ciertamente, la formulación de estrategias en muchas empresas, y no pocas alcanzan el éxito con tal modo de proceder. No obstante, es útil seguir un procedimiento durante el proceso de pensamiento estratégico, que asegure un análisis de información profundo e integral, minimice errores y omisiones, y produzca estrategias retadoras pero alcanzables y alineadas con la realidad del momento en que se vive. El más conocido de este tipo de procedimientos es el de «diseño» (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), que consta de tres etapas: análisis del entorno, análisis interno de la organización y generación y análisis de una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Con base en la información contenida en esa matriz se diseñan estrategias a mediano plazo para la empresa. En el caso ideal, este proceso conduce a utilizar los recursos y las capacidades de la empresa, en términos de fortalezas y ventajas competitivas, para sacar provecho de las oportunidades de negocio que brinda el entorno.

Análisis del entorno

El análisis del entorno se basa en información que puede agruparse en dos categorías: oportunidades (elementos exógenos que la empresa puede capitalizar) y amenazas (elementos exógenos que la empresa debe enfrentar). Ambas son esenciales para formular la estrategia de una empresa.

Analizar el entorno es una tarea compleja, debido a que este consta de múltiples componentes (o subentornos) que interactúan y producen efectos diversos en las empresas. El primer entorno al que se enfrenta una organización es el definido por el sector en el cual se desempeña. Muy ligado al sector está el entorno formado por el país donde la empresa está ubicada, el cual posee características particulares derivadas del acontecer político, económico y social. Estos dos entornos no son independientes del entorno sectorial internacional y del entorno global. El primero está intrínsecamente ligado a los desarrollos tecnológicos y la innovación, elementos que inciden en la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. El segundo se refiere a los cambios políticos, sociales, económicos y, en las últimas décadas, ambientales que suceden en el mundo.

El análisis de los entornos nacional y global exige especial atención a las tendencias: el comportamiento de determinadas variables, cuantitativas o cualitativas. Por ejemplo, las características demográficas de un país pueden traducirse en oportunidades o amenazas, de acuerdo con el sector que se analice. En países con tasas de natalidad decreciente (por ejemplo, Europa Occidental), esta tendencia es una amenaza para un sector como el de la manufactura de productos

para bebés. Pero esta misma tendencia es una oportunidad para empresas que se dediquen a elaborar productos para adultos mayores. Ahora bien, la amenaza para las empresas manufactureras de productos para bebés puede convertirse en una oportunidad, si se adopta la perspectiva del mercado de pañales para la incontinencia urinaria, patología frecuente entre adultos mayores.

Otras tendencias que merecen atención son las tecnológicas, sociales, ambientales, políticas y la llamada globalización. Las tendencias tecnológicas han convertido en competidores a sectores que hasta hace poco no tenían relación alguna. Un ejemplo es el acelerado desarrollo de la informática, sector que se convirtió en competidor del sector productor de discos musicales. Hoy la música se puede adquirir directamente en internet, sin necesidad de adquirir discos.

Para identificar oportunidades y amenazas, directamente relacionadas con el entorno sectorial o industrial en el que la empresa se desempeña es necesario prestar atención a los actores relevantes. En un sector específico, una empresa enfrenta un conjunto de factores que determinan su rentabilidad, llamados «fuerzas» por Michael Porter (1980), en su modelo de las cinco fuerzas. Este modelo sirve de guía a los

El proceso de pensamiento estratégico informal, en el cual se usa mucho la intuición, también ocurre en empresas establecidas

estrategias para el análisis de tres actores siempre presentes en cualquier sector (proveedores, competidores y clientes) y dos que pueden aparecer eventualmente (posibles entrantes y productos o servicios sustitutos).

Las fuerzas de Porter no tienen la misma importancia en todos los sectores; por ejemplo, en empresas de manufactura los proveedores cobran especial relevancia, a diferencia de otros tipos de empresas (una acería no puede funcionar sin mineral de hierro, pero un banco puede seguir prestando servicios de intermediación financiera sin el proveedor de seguridad o el de servicios de puntos de venta). En algunos sectores debe prestarse especial atención al factor «productos o servicios sustitutos». Tal es el caso de la informática, cuya tasa de innovación de productos es muy acelerada. Un buen ejemplo es el del dispositivo de almacenamiento de información conocido como *pen drive*: en menos de un año sacó del mercado a los discos de almacenamiento magnéticos. Un ejemplo más reciente es el de los automóviles eléctricos, los cuales alcanzan ya la velocidad y la autonomía de los automóviles que utilizan combustibles fósiles, sin contaminar el ambiente. A mediano plazo, los automóviles eléctricos podrían sustituir a los convencionales.

El análisis de las cinco fuerzas ayuda al estratega a identificar oportunidades y amenazas, con lo cual puede tener una idea de cuán rentable puede ser un sector específico. No todas las fuerzas tienen la misma importancia en todos los sectores; pero, debido al dinamismo del entorno global, es necesario analizar con cuidado cada una de ellas, pues pueden surgir competidores no convencionales, clientes no atendidos, proveedores potenciales, sustitutos no relacionados y nuevos actores que no se esperaban.

Análisis interno

Luego de analizar el entorno, con sus oportunidades y amenazas, hay que volver la mirada hacia la empresa, con el propósito de identificar qué hace bien o mejor que sus competidores

(fortalezas) y en qué tiene deficiencias (debilidades). Para el análisis interno de las organizaciones existen varios métodos. Los más utilizados son el modelo de las 7S (Peters y Waterman, 1982), la propuesta de valor (Kaplan y Norton, 1996), la cadena de valor (Porter, 1985) y, relacionado con los tres anteriores, el estudio de recursos y capacidades. El primero de estos modelos es muy útil para analizar la empresa, de manera general, a partir de siete factores cuya inicial en inglés es la letra «S»: estrategia, estructura, sistemas, estilo gerencial, personal, capacidades y valores compartidos. El estado de la organización en estos factores puede marcar la diferencia entre una empresa y sus competidores.

El modelo de la propuesta de valor ayuda a medir el resultado del esfuerzo empresarial: su producto o servicio. La propuesta de valor es la promesa que hace la empresa a sus clientes, en términos de atributos del producto o servicio, imagen y relaciones. Es el conjunto de características que la empresa desea que tengan sus productos o servicios, la imagen con la que desea ser percibida y las relaciones que desea construir con sus clientes. Es un modelo muy potente para identificar fortalezas y debilidades; pues, luego de diseñar la promesa, se puede verificar cada componente e identi-

Las capacidades que desarrolla una organización pueden constituir su característica más valiosa

car fortalezas en los elementos que cumplen las expectativas y debilidades en los que no. Por ejemplo, una empresa del sector de productos para la higiene personal puede decidir que sus productos tengan los siguientes atributos: disponibilidad permanente, portafolio atractivo, alta rotación, precio competitivo y calidad superior. En cuanto a la imagen, la empresa podría tener la ambición de que sus clientes la perciban como socio confiable y con marcas reconocidas. Luego, al evaluar las relaciones que desea tener con sus clientes, la empresa puede plantearse la promoción de negocios ganar-ganar y la atención constante a sus clientes. Con esta propuesta, los gerentes de la empresa pueden identificar, junto con su equipo de trabajo, cuáles elementos se están cumpliendo y cuáles no, y derivar de forma inmediata fortalezas y debilidades, además de las acciones que se deben iniciar para corregir debilidades y aprovechar fortalezas.

La propuesta de valor se diseña en función del cliente. Esto implica que, según el tipo de empresa, puede ser necesario diseñar varias propuestas de valor. Por ejemplo, un laboratorio farmacéutico debe plantearse una propuesta de valor para sus canales de distribución (expendios y distribuidores de medicinas), otra para sus consumidores y, en muchos casos, una propuesta de valor para los médicos (quienes necesitan atención del laboratorio, que les suministra material científico y docente).

El tercer método —la cadena de valor— ayuda a analizar todos los componentes de la empresa. La cadena de valor es el conjunto de actividades que, vinculadas, agregan valor al producto o servicio entregado. El modelo desarrollado por Porter (1985) identifica dos conjuntos de actividades: primarias (logística de entrada y salida, operaciones, mercadeo y ventas, y servicio de posventa) y de apoyo (dirección, administración y finanzas, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento). Este modelo constituye un esquema genérico que no incluye las actividades de todas las empresas que existen. Cada empresa debe elaborar su cadena de valor

en función de sus productos y servicios, y las actividades y subactividades que ejecuta. Una vez elaborada, la cadena de valor suministra información acerca de las actividades que representan fortalezas y debilidades. Es una herramienta muy útil para afinar la estructura organizacional y vincularla con la estrategia de la empresa. Las actividades que muestra la cadena de valor están estrechamente vinculadas con el cumplimiento de la propuesta de valor.

Un buen análisis interno debe incluir un estudio de los recursos y capacidades de la organización. El modelo de las cinco fuerzas sugiere que el atractivo de una industria proviene de la posesión de recursos; por ejemplo, patentes, marcas, canales de distribución, aprendizaje. Sin embargo, en estos tiempos, la competitividad de una empresa dependerá no solo de los recursos que posea, sino también de lo que pueda lograr con ellos para desarrollar capacidades y, en el mejor de los casos, crear ventajas competitivas; es decir, características de la empresa que le permitan colocar sus productos y servicios en el mercado, con ventaja respecto de sus competidores.

Las capacidades que desarrolla una organización pueden constituir su característica más valiosa, pues podrían facultarla para enfrentar cambios en las preferencias de los clientes, la aparición de competidores, la capitalización de oportunidades y la respuesta a nuevas amenazas. Las empresas más competitivas y sostenibles tienen algo que las diferencia de sus competidores (Chan Kim y Mauborgne, 2005). En Venezuela, Empresas Polar ha desarrollado una capacidad de distribución para sus productos que la diferencia de sus competidores. Esta capacidad, que requirió muchos años desarrollar, permite a la empresa colocar nuevos productos en el mercado tan pronto como salen de las fábricas. En el ámbito internacional se destacan la capacidad de diseño de procesos operativos informáticos desarrollada por Microsoft y la capacidad para fabricar adhesivos y películas (recubrimientos) desarrollada por la empresa 3M, que le permite fabricar cualquier tipo de recubrimiento, desde la cinta para unir hojas de papel hasta la película anticorrosiva de los oleoductos.

La creación de capacidades puede seguir diferentes caminos. A partir de la cadena de valor de la empresa, y las actividades que la integran, es posible identificar las capacidades que debe desarrollar la empresa para fortalecerse en el entorno donde compite. Las grandes empresas desarrollan capacidades generales a partir de la integración de capacidades específicas. Por ejemplo, en la industria de refinación de petróleo, la capacidad para producir gasolina de alto octanaje depende de las capacidades para producir y almacenar petróleo, extraer azufre, producir aditivos antidetonantes, controlar la calidad, planificar la producción, aplicar sistemas de control. Las capacidades no tienen necesariamente que desarrollarse, pueden también adquirirse, lo cual puede implicar una gran cantidad de recursos financieros. Estas adquisiciones explican, en parte, las fusiones de empresas y las alianzas en los negocios. Una empresa como Hewlett-Packard tiene sobrados recursos para desarrollar la capacidad de fabricación de microprocesadores; no obstante, establece alianzas de compra con las empresas Intel y AMD, que han desarrollado capacidades para la producción de estos componentes. El único recurso que, de forma inmediata, no posee Hewlett-Packard para desarrollar microprocesadores es el tiempo. No utilizar las capacidades de Intel y AMD implicaría dejar de lanzar al mercado nuevos productos, por la falta de los microprocesadores, lo que causaría la pérdida de potenciales ganancias económicas.

La matriz DOFA

Los análisis mencionados producen un conjunto de información clasificada en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para analizar, en conjunto, esta información y, a partir de ella, formular los objetivos estratégicos de la empresa, se suele utilizar una matriz que contiene cuatro cuadrantes, uno para cada tipo de información. Esta matriz se conoce en español como DOFA o FODA, traducciones de las siglas inglesas SWOT o TOWS (Wehrich, 1982).

Lo primero que suele hacerse con la información de una matriz DOFA es un ejercicio de jerarquización de las oportunidades y amenazas más relevantes e identificación de las fortalezas que representan ventajas competitivas y las debilidades que ponen en riesgo la competitividad de la empresa. Para jerarquizar oportunidades pueden utilizarse dos tipos de métodos: cuantitativos y cualitativos.

El método cuantitativo más sencillo consiste en definir un conjunto de criterios para jerarquizar las oportunidades y una escala para evaluarlas. Por ejemplo, suponga que los participantes en la formulación de las estrategias de una empresa deciden que los criterios para evaluar la importancia relativa de las oportunidades son tiempo de ejecución, costo de la inversión e importancia estratégica para la empresa. A estos criterios (suelen ser más) se asignan valores de importancia, generalmente expresados en porcentajes. Seguidamente, si la escala de evaluación seleccionada es del 1 al 10, por ejemplo, el grupo de estrategias procede a evaluar cada oportunidad asignando un valor numérico que luego se multiplica por el valor de importancia (llamado también fac-

La empresa puede desarrollar una cultura de planificación periódica que le permita estar en continuo aprendizaje y crecimiento, y adaptarse a los cambios del entorno externo e interno

tor de peso) para cada criterio. La suma de los resultados de estas multiplicaciones da una calificación para cada oportunidad, que será un valor menor o igual a diez, según la escala seleccionada en este ejemplo. Al tener todas las oportunidades evaluadas, se procede a ordenarlas de mayor a menor, de acuerdo con la calificación obtenida por cada oportunidad, lo que permite jerarquizarlas de la más importante (mayor calificación) a la menos importante (menor calificación).

La jerarquización de las amenazas puede llevarse a cabo mediante un análisis de riesgo, el cual ayuda a identificar cuantitativamente las amenazas para las que debe prepararse la empresa con mayor urgencia. Este método puede utilizarse también para jerarquizar las oportunidades.

La información de una matriz DOFA suele analizarse cualitativamente. El análisis parte de la premisa de que quienes participan en la formulación de la estrategia de una empresa conocen el negocio en profundidad y están bien enterados de la situación de los entornos externo e interno de la empresa. En consecuencia, estas personas están preparadas para visualizar las oportunidades que pueden crear mayor beneficio para la empresa y las amenazas que requieren acciones inmediatas.

El análisis cualitativo de la DOFA puede seguir dos rutas perfectamente válidas y frecuentes: una ideal y otra real. Ideal es la ruta que lleva a cotejar oportunidades con fortalezas, y proviene de la pregunta: ¿con qué fortaleza puede capitalizarse esta oportunidad? Se denomina ideal, porque siempre será más fácil capitalizar una oportunidad con una fortaleza. La ventaja competitiva que tiene Empresas Polar en

su sistema de distribución le permite capitalizar, con ventaja sobre sus competidores, oportunidades como la de aumentar su portafolio de productos en Venezuela. Los bancos que poseen amplias redes de puntos de ventas pueden capitalizar oportunidades como la de utilizar como cajeros automáticos los puntos de venta de los establecimientos que expenden productos de consumo masivo. Este negocio fue implementado en Venezuela por Banesco hace unos dos años.

En el caso de las amenazas se utiliza el mismo razonamiento. Lo ideal es reaccionar contra las amenazas a partir de las fortalezas de la empresa, sea convirtiendo la amenaza en oportunidad (como en el ejemplo de la empresa productora de pañales) o defendiéndose de ella. En Venezuela, las empresas que poseían un buen departamento de relaciones laborales o las que estaban bien asesoradas acerca de la normativa laboral y sus posibles modificaciones estuvieron mejor preparadas para enfrentar la nueva ley del trabajo y su reglamento. Antes de que la ley fuese aprobada, estas empresas habían elaborado diferentes escenarios en función de los costos relacionados con la posible ocurrencia de cada uno, lo que les permitió prepararse para las posibles consecuencias de la nueva ley. Las empresas que no tenían esta fortaleza tuvieron que irse adaptando a medida que se enteraban de lo que estaba sucediendo. Otro ejemplo podría ser la amenaza de imitación de los productos que sufre la empresa Apple. No pasa mucho tiempo, después de que esta empresa lanza un nuevo producto, para que sea imitado por sus competidores. Entre otras fortalezas, Apple utiliza su ventaja competitiva de capacidad de innovación para enfrentar estas amenazas.

La otra ruta, de tránsito más frecuente, sobre todo para los pequeños y medianos empresarios, consiste en enfrentar oportunidades y amenazas a partir de las debilidades de la empresa. En comparación con Empresas Polar, las pequeñas empresas de manufactura de alimentos carecen de un sistema de distribución con capacidad para colocar sus productos en los canales de venta. Esta realidad es una debilidad para estas empresas, que, en muchos casos, les impide llevar sus productos a todo el territorio nacional. No obstante, estas empresas tienen que sacar provecho de la oportunidad que representa el consumo de alimentos en Venezuela. Para esto, deben dar solución al problema de distribución; por ejemplo, mediante la subcontratación de este servicio o la inversión en una flota de transporte para tal fin.

Muchas veces es necesario enfrentar las amenazas a partir de debilidades. Por ejemplo, en el sector de fabricación de embotidos en Venezuela existe un conjunto de empresas pequeñas, y hasta artesanales, que no tienen recursos económicos para contratar campañas de publicidad para sus productos. Esta realidad representa una debilidad para estas empresas de cara a compañías de la magnitud de Plumrose, por ejemplo, que posee la mayor participación de mercado en Venezuela y los recursos para lanzar grandes campañas publicitarias (Freitas y Oswaldo, 2009). En consecuencia, ante la amenaza de un competidor poderoso, las pequeñas empresas productoras de embotidos han adaptado sus estrategias a su realidad, mediante la búsqueda de nichos de mercado, a los cuales llegan con campañas publicitarias que requieren menor inversión; por ejemplo, la visita personalizada a los canales de distribución y la concentración de los esfuerzos de venta en determinados sectores geográficos del país. La mayoría de las oportunidades y amenazas que identifican las pequeñas y medianas empresas son enfrentadas a partir de la superación de debilidades. Cuando un emprendedor inicia algún negocio, muchas veces su única fortaleza es el deseo de emprenderlo.

Las empresas se van fortaleciendo en la medida en que van superando debilidades y creando fortalezas. Esto las capacita para enfrentar nuevas oportunidades y amenazas resultantes de la continua transformación del entorno. Aun las grandes organizaciones y los países enfrentan grandes retos para los que, en principio, no están preparados. El hombre llegó a la luna sin tener idea de cómo hacerlo. En Venezuela se construyeron represas hidroeléctricas y sistemas de transporte, como el Metro de Caracas, sin la suficiente preparación técnica para la construcción de esas obras. Las

La formulación de la estrategia requiere un proceso previo de reflexión acerca de la empresa y los factores clave para su desempeño

debilidades se pueden superar paulatinamente mediante acciones derivadas de respuestas a preguntas tales como «¿Qué debemos desarrollar? ¿Qué debemos aprender? ¿Qué debemos adquirir? Y en general, ¿qué debemos hacer para...?». El hombre es del tamaño del reto que enfrenta; sin embargo, no basta con soñar, hace falta organizar y planificar para alcanzar las metas. De la improvisación pueden derivarse grandes frustraciones y desperdicio inútil de toda clase de recursos, sobre todo del tiempo.

La formulación de la estrategia

Luego de recopilar la información de los entornos externo e interno de la organización, y analizarla mediante la DOFA, el paso siguiente es formular la estrategia. Existen varios modos de hacerlo; sin embargo, luce más recomendable el que expresa un objetivo general acompañado de una serie de objetivos más específicos. Por ejemplo, suponga que está participando en el proceso de formulación de la estrategia de una empresa perteneciente al sector de manufactura de medicamentos. Suponga que la empresa identifica la oportunidad de incursionar en la fabricación de analgésicos. Suponga también que la empresa tiene la fortaleza de poseer equipos de manufactura de última generación, pero no posee las certificaciones de calidad necesarias para la fabricación de estos medicamentos. Con estos datos podría formular una estrategia de la siguiente forma:

En los próximos tres años la Empresa Farmacéutica incursionará en el desarrollo y la fabricación de medicamentos analgésicos dirigidos a los sectores C, D y E de la población venezolana. Al alcanzar este objetivo, la empresa se ubicará entre las cinco primeras productoras de analgésicos en el país. Para lograr esto, la Empresa Farmacéutica seguirá las siguientes líneas de acción:

- Inversión en investigación y desarrollo.
- Cultura de manufactura basada en aseguramiento y control de la calidad.
- Capacitación continua del personal.

¿Debe seguirse un procedimiento para formular la estrategia de una empresa? Con base en la experiencia, la respuesta es «no necesariamente». La mayoría de las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, no siguen procesos formales para formular sus estrategias. Más bien siguen un proceso informal (llamado «cognoscitivo» en la bibliografía especializada), en el que los dirigentes de las empresas deciden cuáles

los retos enfrentar a mediano y corto plazo. Ahora bien, no seguir un procedimiento para la formulación de la estrategia puede implicar que la empresa desaproveche las ventajas que se derivan de este, tales como las siguientes:

- Plantear y responder preguntas acerca del futuro de la empresa, lo que fomenta el pensamiento a largo plazo.
- Mejorar el desempeño de la gerencia, pues el ejercicio de planificación constituye un medio para su capacitación.
- Participar en discusiones de reflexión estratégica alinea a los participantes con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, lo que promueve una actitud decidida.
- Conocer en profundidad el sector donde se desempeña la empresa, así como el papel de cada uno de sus actores relevantes.
- Conocer en profundidad el funcionamiento de la organización, sus fortalezas y debilidades, y las soluciones para estas últimas.

Estar al tanto, en detalle, de las características del sector en el cual se compite, además de conocer la empresa, en profundidad, es la base para decidir acertadamente acerca del rumbo que debe seguir la empresa, aun en entornos volátiles e impredecibles.

Las ventajas de utilizar procesos formales para la formulación de estrategias van más allá de las mencionadas. La empresa puede desarrollar una cultura de planificación periódica que le permita estar en continuo aprendizaje y crecimiento, y adaptarse a los cambios del entorno externo e interno, y a las tendencias que se van desarrollando con el paso del tiempo. Para aprender y crecer, no basta con que los integrantes de la empresa se mantengan actualizados en sus áreas de especialidad. Durante las sesiones de reflexión estratégica se fomenta la comprensión de las actividades interdisciplinarias por los diferentes especialistas y se visualiza la contribución de cada área de la empresa al logro de los objetivos. Los procesos formales de formulación estratégica tienen una ventaja adicional: se fomenta la creación de nuevas ideas o el «redescubrimiento» de ideas que parecían obvias, pero nadie las había propuesto por razones que van desde la suposición de que eran tontas, o no valía la pena considerarlas, hasta la carencia de tiempo (o el momento adecuado) para tomarlas en cuenta. ■

REFERENCIAS

- Blanco, E. (2010): «Objetivos claros: clave del éxito en la gestión empresarial». *Debates IESA*. Vol. XV. No. 4.
- Blanco, E. (2014): «Estrategia: conceptos y vínculos». *Debates IESA*. Vol. XIX. No. 1.
- Chan Kim, W. y R. Mauborgne (2005): *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Freitas, L. y J. Oswaldo (2009): «Estudio de factores que determinan el potencial transgeneracional de una empresa familiar del ramo de alimentos embotellados en Venezuela». Trabajo de grado para obtener el título de Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Kaplan, R. y D. Norton (1996): *The balanced scorecard*. Cambridge: MIT Press.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998): *Strategy safari*. Nueva York: Free Press.
- Peters, T.J. y R.H. Waterman (1982): *In search of excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1985): *Competitive advantage*. Nueva York: Free Press.
- Weihrich, H. (1982): «The TOWS matrix: a tool for situational analysis». *Long Range Planning*. Vol. 12. No. 2.



¡Que una sonrisa sea tu medicina!

payasos de hospital
www.doctoryaso.com



¡TÚ TAMBIÉN PUEDES SER PARTE!



Doctor Yaso Payasos de Hospital



@DoctorYaso

Recursos humanos: un gran problema para las pymes

Carmen Cecilia Torres

Las pymes son actores importantes en las economías de todo el mundo. Contribuyen a crear empleo e ingreso, erradicar la pobreza y formar empresarios. Pero poco se sabe de sus prácticas de recursos humanos. ¿Cómo y por qué aparecen unas prácticas y no otras? ¿Cuáles son más frecuentes y cuáles factores las impulsan?

PODRÍA PENSARSE, intuitivamente, que la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (pymes) reproduce el modelo de las empresas grandes o las denominadas «mejores prácticas» de recursos humanos. Lo cierto es que no existe un modelo claro para las pymes, debido a su diversidad. Tampoco existen lineamientos para sus líderes o propietarios, en cuanto a la búsqueda de apoyo o asesoría para el manejo de la gente o la solución de problemas de personal.

El factor gente y sus relaciones con el desempeño organizacional, la productividad, la competitividad, el crecimiento, el éxito y el compromiso se han convertido en un problema costoso por los impactos de la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras y los múltiples problemas económicos que atraviesa el país, que se traducen en barreras para la productividad y la competitividad de las pymes.

Pyme: un concepto amplio

El universo de las pymes es heterogéneo. En él se pueden encontrar desde micro y pequeñas empresas de subsistencia hasta medianas empresas competitivas y con capacidad para exportar. Para su definición es necesario establecer algunos criterios, tales como número de trabajadores, monto y volumen de producción, y monto y volumen de ventas. El criterio del número de empleados permite apreciar las diferentes definiciones de este concepto en diversos países de América Latina (González, 2005).

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA.

Clasificación de las pymes según el número de empleados en América Latina

País	Micro	Pequeña	Mediana
Argentina	Hasta 5	6-100	
Bolivia	Hasta 4	5-15	16-49
Brasil	Hasta 19	20-99	100-499
Chile	Hasta 9	10-49	50-199
Colombia		1-49	50-199
Costa Rica	Hasta 30	31-100	
Ecuador	Hasta 9	10-49	50-99
El Salvador	Hasta 20	21-50	51-100
México	Hasta 15	16-100	101-250
Nicaragua	Hasta 3	4-30	
Paraguay	Hasta 5	6-20	21-100
Perú	Hasta 10	11-20	21-200
Trinidad y Tobago	Hasta 5	6-100	
Uruguay	Hasta 4	5-99	
Venezuela	Hasta 4	5-20	21-100

Fuente: González (2005).

La legislación venezolana se centra en el sector manufacturero al definir las pequeñas y medianas industrias (pymis). El Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, publicado en *Gaceta Oficial* No. 5.890 Extraordinario, del 31 de julio de 2008, presenta una clasificación basada en el promedio anual del número de trabajadores y el valor de las ventas anuales, expresado en unidades tributarias.

Clasificación de pequeñas y medianas industrias en Venezuela: empleados y ventas

Tipos	Empleados (promedio anual)	Ventas anuales (unidades tributarias)
Micro	Menos de 10	Hasta 9.000
Pequeña	11 a 50	9.001 a 100.000
Mediana	51 a 100	100.001 a 250.000

Fuente: Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, *Gaceta Oficial* No. 5.890 Extraordinario, del 31 de julio de 2008, artículo 5.

El IV Censo Económico 2007–2008 elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) clasifica las empresas por el número de personas ocupadas. Por estrato de ocupación, el 75,5 por ciento de las unidades económicas pertenece al grupo de pequeña empresa inferior, mientras que el 21,1 por ciento pertenece al grupo de pequeña empresa superior y el 2,1 por ciento a la mediana empresa superior.

Clasificación de empresas en Venezuela por número de personas ocupadas

Tipo de empresa	Estrato de ocupación
Gran empresa	más de 100
Mediana empresa superior	51 y 100
Mediana empresa inferior	21 y 50
Pequeña empresa superior	5 y 20
Pequeña empresa inferior	1 y 4

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, «IV Censo Económico», 2010.

Para el año 2007 las pymis empleaban el 36 por ciento de la mano de obra ocupada y representaban el 88 por ciento de todas las industrias; específicamente, 79 por ciento compuesto por pequeñas industrias y 8,25 por ciento por industrias medianas (Graterol y Rondón, 2011).

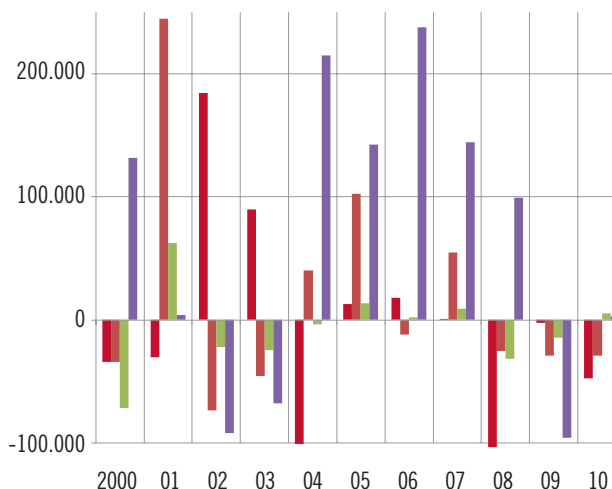
En el período 2000-2007 el sector manufacturero representa, en promedio, apenas 12% tanto de la fuerza de trabajo como del empleo total del país. Si se consideran las cifras del subsector que agrupa al comercio, transporte y los servicios en general, se obtiene que más de dos tercios del empleo formal de ese período se encuentra ocupado en las pymes (Graterol y Rondón, 2011: 385).

La mayor destrucción de empleo en Venezuela en años recientes ha ocurrido en las pymes, bien porque no han podido retener a sus empleados o porque el marco regulador premia a las grandes empresas, pues solo ellas pueden asumir los grandes costos fijos impuestos por la ley, así como beneficiarse de los subsidios que establece esa legislación (Daza, 2012). La inamovilidad laboral, la estabilidad laboral y la trayectoria de incremento del salario mínimo son demasiado costosas para empresas pequeñas.

Creación y destrucción de empleo en la empresa privada venezolana, 2000-2010

(variaciones anuales por tamaño de las empresas)

■ Menos de 5 empleados ■ 5 a 10 ■ 11 a 20 ■ Más de 20 empleados



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, «Encuesta de hogares por muestreo».

Recursos humanos en las pymes

¿Cuáles prácticas de recursos humanos poseen las pymes? ¿Cuál es su grado de formalidad? ¿Cuánta capacidad tienen para atraer a la gente con mayores talentos y lograr retenerlas? Se ha argumentado que la existencia, el uso y la formalidad de las prácticas de recursos humanos en las pymes tienen estrecha relación con su tamaño (Cassell, Nadin, Gray y Clegg, 2002; Khan y Khan, 2012; Kotey y Slade, 2005). Sin embargo, los estudios sobre recursos humanos en las pymes son más bien escasos, aunque existe un creciente interés en los últimos años (Nguyen y Bryant, 2004; Carrasco y Rubio, 2007; Priego, Espíritu, Hernández y Padilla, 2013).

Los estudios se centran en aspectos tales como la existencia de recursos humanos como práctica gerencial, las prácticas de recursos humanos de mayor frecuencia, la consultoría en recursos humanos y la disposición de las pymes a recibirla, los factores que explican la aparición de un área de recursos humanos y su correlación con la competitividad, el éxito y la productividad. La aparición y la aplicación de prácticas de recursos humanos en las pymes pueden estar atadas a variables como las siguientes: número de empleados, costo laboral y problemas de desempeño personal o de productividad.

La función de recursos humanos puede definirse como el conjunto de prácticas y políticas referidas a la gestión de los trabajadores en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, la estructura y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores (Paauwe y Boselie, 2008). Cassell y otros (2002) señalan cuatro prácticas genéricas de recursos humanos: (1) selección, (2) evaluación de desempeño, (3) remuneración y (4) desarrollo. Mientras que Paauwe y Boselie (2008) identifican 26 prácticas, de las cuales privilegian las cuatro primeras, en el siguiente orden: entrenamiento y desarrollo, esquemas de retribución, gestión de desempeño, y reclutamiento y selección. Priego y otros (2013) destacan las siguientes prácticas de recursos humanos en las pymes mexicanas: reclutamiento, selección, capacitación, inducción y desarrollo.

En las pymes venezolanas las prácticas de recursos humanos suelen recaer sobre el propietario, quien recluta, selecciona, contrata, paga nómina, evalúa desempeño y despide. A medida que crece la organización, en número de personas, se observa un mayor uso y formalización de tales prácticas. Entonces, la atención de los investigadores se centra en determinar cuál práctica aparece primero y cuáles personas, diferentes del dueño, se encargan de esta área.

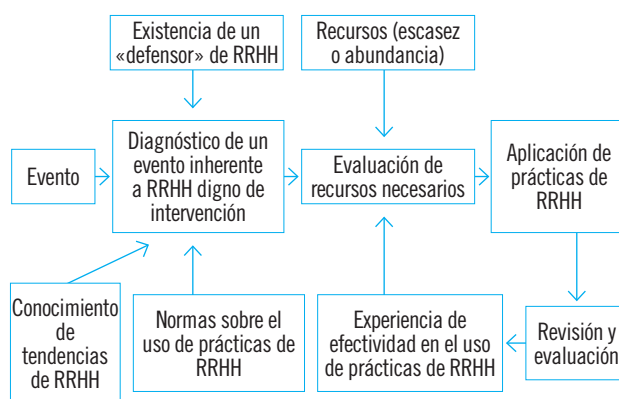
Cassell y otros (2005) desarrollaron un modelo que atribuye la aparición de prácticas de recursos humanos en las pymes a los siguientes factores:

- La existencia de un defensor, creyente o adalid que concibe las prácticas de recursos humanos como soluciones a problemas particulares y, además, tiene el poder necesario para influir en las decisiones.
- La normativa del entorno interno y externo (leyes, normas, reglamentos, políticas).
- La experiencia de uso de prácticas de recursos humanos como soluciones de problemas, en otras empresas o en otras áreas de la empresa.
- El conocimiento de las tendencias de recursos humanos, que influye en el uso y la formalización de la práctica.

Adicionalmente, Cassell y otros (2005) proponen que las acciones en este ámbito estarán guiadas por la existencia y la

disponibilidad de recursos para apoyar las intervenciones resultantes de los diagnósticos realizados. Su modelo deja claro, como han argumentado otros autores, que las prácticas de recursos humanos serán guiadas por las prioridades del negocio, sin importar su tamaño. Además, incluye una fase de revisión y evaluación, que da cabida al mejoramiento continuo de la práctica y al fortalecimiento de las bases para formalizar las prácticas de recursos humanos implementadas.

Factores determinantes de las prácticas de recursos humanos en las pymes



Fuente: Cassell, Nadin, Gray y Clegg (2002).

La aparición de las prácticas de recursos humanos revisa gran importancia, pero es aún más importante la formalidad con la cual se adopten. La formalidad se define como el grado en que las prácticas se documentan, sistematizan e institucionalizan. Una práctica de recursos humanos formalizada contiene políticas identificables, normas y reglamentos documentados e integrados en la empresa. La formalidad de recursos humanos se relaciona con el tamaño de la empresa y se asocia positivamente con su desempeño (Nguyen y Bryant, 2004).

Recursos humanos: prácticas recurrentes

Un estudio de 22 empresas en Inglaterra, realizado por Cassell y otros (2005), revela que «reclutamiento y selección» es la práctica más utilizada, se realiza oralmente y sin mayor carga financiera. En la mitad de las empresas participantes respondieron que utilizan la práctica de evaluación de desempeño; sin embargo, es muy poco frecuente la existencia de un proceso formal o un esquema claro de cómo impacta la evaluación el proceso de pago de incentivos. Pocas empresas utilizan algún tipo de entrenamiento, adaptado a las necesidades percibidas.

Carrasco y Rubio (2007), a partir de las experiencias de 370 pymes familiares en España, muestran que la aplicación de ciertas prácticas de recursos humanos profesionalizadas y formalizadas tiene un efecto directo sobre el éxito de la empresa:

- Diseño de puestos de trabajo en los cuales se promueve la comunicación entre los empleados y su participación en las decisiones de la empresa.
- Organización del trabajo orientada al trabajo en equipo otorgando autonomía a los equipos.
- Reclutamiento interno para llenar vacantes.
- Prácticas rigurosas y formalizadas de selección.

- Procesos de inducción o integración definidos, que informan sobre el cargo y la estructura y la cultura de la organización.
- Apuesta al desarrollo habitual y continuo.
- Diseño de planes de carrera o sustitución entre empleados, e información sobre los planes para los empleados.
- Evaluación de desempeño con el propósito de mejorar el rendimiento y desarrollar la carrera profesional.

Vélez, Holguín, de la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008), en su estudio de la pyme familiar colombiana, encontraron que las prácticas recurrentes ponen énfasis en mantener relaciones organizacionales-familiares de armonía (mediante programas de motivación y medición y mejora del clima organizacional) y afianzar la organización de los cargos y definir las líneas

El marco legal venezolano ha impuesto una dinámica que centra la actividad de recursos humanos en la administración de la nómina y deja sin atención prácticas que tienen gran impacto en el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores y la productividad

de poder, mediante el conocimiento de papeles, funciones y responsabilidades. Los procesos más débiles son los relacionados con la elaboración de planes de carrera y sucesión.

Los estudios muestran, recurrentemente, que las prácticas de recursos humanos abarcan: reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, remuneración y desarrollo. Suelen dejar fuera los asuntos de nómina y conflictos laborales; áreas clave en lo que entiende el empresario venezolano como función de recursos humanos. Sin duda, el marco legal venezolano ha impuesto una dinámica que centra la actividad de recursos humanos en la administración de la nómina y deja sin atención prácticas que tienen gran impacto en el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores y la productividad, como las siguientes:

- Reclutamiento y selección exhaustiva y cuidadosa.
- Inducción al puesto de trabajo y a la organización.
- Descripción de cargo clara, en términos de responsabilidades y criterios de medición de desempeño, que funcione como un canal de comunicación entre supervisor y supervisado.
- Planificación de objetivos compartidos, que se revisen al menos semestralmente y constituyan una guía de trabajo para supervisados y supervisores, además de un canal amplio de comunicación y mejoramiento de los métodos de trabajo.
- Comunicación orientada a explicar los beneficios para el trabajador y como hacer uso de ellos.
- Comunicación dirigida a asegurar que los empleados conozcan los objetivos de la empresa.

El tamaño de la empresa y el conocimiento de los líderes sobre la gestión de personas determinan la aparición y la formalidad de las prácticas de recursos humanos (reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, remuneración y formación). El caso de Venezuela, debido al contexto legal y económico actual, requiere mayor énfasis en el proceso de reclutamiento y selección (por la inamovilidad y estabilidad que tendrá cada candidato al ser contratado), los procesos administrativos (por el impacto sobre los costos laborales) y todo lo relacionado con el desempeño de la persona en el puesto de trabajo: en qué consiste, cuáles son sus actividades inherentes al cargo y de qué manera se evaluará, se formará y se remunerará al ocupante. ■

REFERENCIAS

- Carrasco, A. y A. Rubio (2007): «Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito». *Revista de Empresa*. No. 22.
- Cassell, C., S. Nadin, M. Gray y C. Clegg (2002): «Exploring human resources management practices in small and medium sized enterprises». *Personnel Review*. Vol. 31. Nos. 5-6.
- Daza, A. (2012): «El balance laboral de Venezuela». *Debates IESA*. Vol. XVII. No. 3.
- González, T. (2005): «Problemas en la definición de la microempresa». *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 10. No. 31.
- Graterol, A. y L. Rondón (2011): «Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en Venezuela». C. Ferraro (comp.): *Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Jaramillo, O. (2005): «Gestión de talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos». *Revista Pensamiento y Gestión*. No. 18.
- Khan, N. y M. Khan (2012): «Human resource practices in SME sector: an exploratory case study of Pakistan». *EuroEconómica*. Vol. 31. No. 3.
- Kotey, B. y P. Slade (2005): «Formal human resources management practices in growing firms». *Journal of Small Business Management*. Vol. 43. No. 1.
- Nguyen, T. y S. Bryant (2004): «A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam». *International Small Business Journal*. Vol. 22. No. 6.
- Paauwe, J. y P. Boselie (2005): «HRM and performance: what's next?». *CAHRS Working Papers*. No. 05-09. Ithaca: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Priego, H., R. Espíritu, L. Hernández y A. Padilla (2013): «Análisis de la gestión de los recursos humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicio». *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 8. No. 1. San José, Costa Rica: The Institute for Business and Finance Research.
- Vélez, D., H. Holguín, G. de la Hoz, Y. Durán e I. Gutiérrez (2008): «Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia». Bogotá: Fundes.



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.

LA OFICINA FAMILIAR Y SUS FUNCIONES

Roberto Vainrub

En la empresa familiar coexisten tres sistemas: propiedad, negocio y familia. Para minimizar los potenciales conflictos que genera esta trilogía, y maximizar las sinergias, es necesario establecer reglas claras en este complejo ecosistema. Una oficina familiar puede ayudar a alcanzar este objetivo.

EL MANEJO DE ACTIVOS de terceros es muy competido en todo el mundo; desde grandes bancos hasta consejeros independientes, se cuentan en decenas de miles las entidades que persiguen a las llamadas familias de grandes patrimonios. Por lo general, el origen de la riqueza de estas familias se relaciona con la actividad empresarial y emprendedora de un patriarca familiar.

En su estudio clásico sobre el éxito de las familias empresarias John Ward, profesor de Empresas Familiares en la Escuela de Gerencia Kellogg, seleccionó 200 empresas del directorio de fábricas del estado de Illinois, Estados Unidos. El estudio recogió datos desde 1924 y revisó las trayectorias de estas empresas durante sesenta años. En 1984, Ward condujo entrevistas y estudios para tratar de entender las estrategias, el liderazgo, la estructura accionaria y los patrones de sucesión de las empresas que habían sobrevivido ese largo periodo.

Los hallazgos indicaron que el ochenta por ciento de esas empresas no sobrevivió. Apenas el veinte por ciento seguía operando con el mismo nombre y de forma independiente. Del ochenta por ciento que no sobrevivió, un tercio dejó de existir en los primeros treinta años, otro tercio en los primeros sesenta, un 16 por ciento antes de cumplir noventa años y el resto (quince por ciento) dejó de existir después de noventa años. El estudio condujo a la famosa fórmula 30-13-3:

- 30 por ciento de las empresas exitosas en la primera generación llegan a la segunda.
- 13 por ciento llegan a la tercera generación.
- 3 por ciento llegan a la cuarta generación.

Roberto Vainrub, profesor y fundador del Centro de Emprendedores del IESA, certificado en Asesoría del Patrimonio Familiar (CFWA) del Instituto de Empresa Familiar (IFI).

El estudio fue revisado años más tarde, en 2007. El «Estudio FFI/Goodman sobre la longevidad de las empresas familiares», comisionado por el Instituto de la Empresa Familiar (FFI, por sus siglas en inglés), auspiciado por Joe Goodman y emprendido por un equipo del Babson College, señaló que una de las principales razones para la preservación del capital de las empresas familiares es el desarrollo del espíritu emprendedor en las generaciones venideras (Zellweger, Nason y Nordqvist, 2012).

La longevidad y sus problemas

A medida que pasan los años, en caso de sobrevivir empresarialmente, las familias y sus empresas se pueden ir complicando, si no se prevén normas (escritas o tácitas) que regulen las conductas de sus integrantes.

Piense en una empresa en la cual conviven tres generaciones de una familia. El patriarca sigue siendo un importante consejero (a sus más de ochenta años) y su esposa no trabaja en la empresa, pero se dedica a la filantropía y el emprendimiento social. Tres de sus hijos trabajan en la empresa y el cuarto es un exitoso médico; todos casados y ninguno de sus cónyuges trabaja en la empresa. Uno de los hermanos asoma constantemente la posibilidad de divorciarse. Varios sobrinos del patriarca prestan sus servicios en la compañía y, desde hace unos diez años, algunos nietos ejercen labores ejecutivas.

Muchos miembros de la tercera generación (G3) trabajan en la empresa, pero sienten alguna inconformidad porque todos ganan lo mismo y la carga de trabajo es muy desigual, algunos sienten que merecen más vacaciones de las que disfrutaban los ejecutivos no familiares y uno quiere emprender otro negocio en forma personal y, en paralelo, seguir trabajando en la empresa familiar. Por su parte, uno de «los tíos» (G2) quisiera retirarse y seguir ganando lo mismo, pues considera que para ello trabajó toda la vida. Una tía quiere que su esposo participe en la junta directiva de la empresa. El patriarca (G1) ya no quiere asumir el liderazgo y prefiere disfrutar de sus nietos y su papel de consejero.

La familia sigue teniendo un gran patrimonio, tanto en activos financieros como por el valor del negocio. ¿Qué hacer para que la familia siga prosperando y emprendiendo en armonía? Una entidad que puede ayudar a solucionar estos y otros problemas se conoce como oficina familiar (*family office*).

¿Qué es una oficina familiar?

Muchas empresas de asesoría financiera se hacen llamar «oficinas familiares» y, en esencia, lo que hacen es prestar el mismo servicio de asesoría financiera tradicional, quizá agregan un servicio de consolidación de cuentas en distintos bancos y su análisis; es decir, prestan un servicio de asesoría financiera usando un nombre más atractivo, que da la idea de exclusividad. Otras, efectivamente, prestan los servicios de una oficina familiar. Una oficina familiar se ocupa, generalmente, de uno o más de los siguientes asuntos: gobernabilidad, filantropía, impuestos y sucesiones, educación, inversiones, documentación, conserjería y otros asuntos que pueden ser particulares de cada familia.

Gobernabilidad

¿Cómo se contrata a un nuevo miembro de la familia? ¿Cómo se le amonesta? ¿Cómo se le despide? ¿Cómo se le remunera? Estos y muchos otros asuntos pueden contemplarse en lo que se conoce como protocolo de familia o constitución familiar: un documento que firman los miembros de una familia y especifica una forma de gobierno familiar. ¿Quiénes integran la asamblea de la familia, quiénes el consejo

de familia, quiénes serán representantes de la familia en la empresa, cuál es la misión familiar? ¿Cuál es el papel de la familia política (pueden trabajar o no en la empresa)? ¿Habrá capitulación de bienes antes de casarse? ¿Cómo será o cómo se manejará la sucesión en la familia y en la empresa? En este tipo de documentos se define el papel de los distintos miembros de la familia y su relación con la empresa.

Un esquema ilustrativo de las relaciones entre familia y empresa es el conocido como los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996). Hay personas que pertenecen a la familia, trabajan en la empresa y son accionistas (la intersección de los tres círculos). Otros familiares trabajan, pero no son accionistas; por ejemplo, los hijos o miembros de la G3 que podrán ser accionistas, pero aún no lo son. Hay individuos que trabajan y son accionistas, pero no pertenecen a la familia; por ejemplo, un gerente profesional a quien se decidió dar acciones en la empresa. Cada una de estas intersecciones representa un grupo que puede (o no) tener obligaciones o funciones distintas a las de otros grupos.

Los tres círculos de Tagiuri y Davis



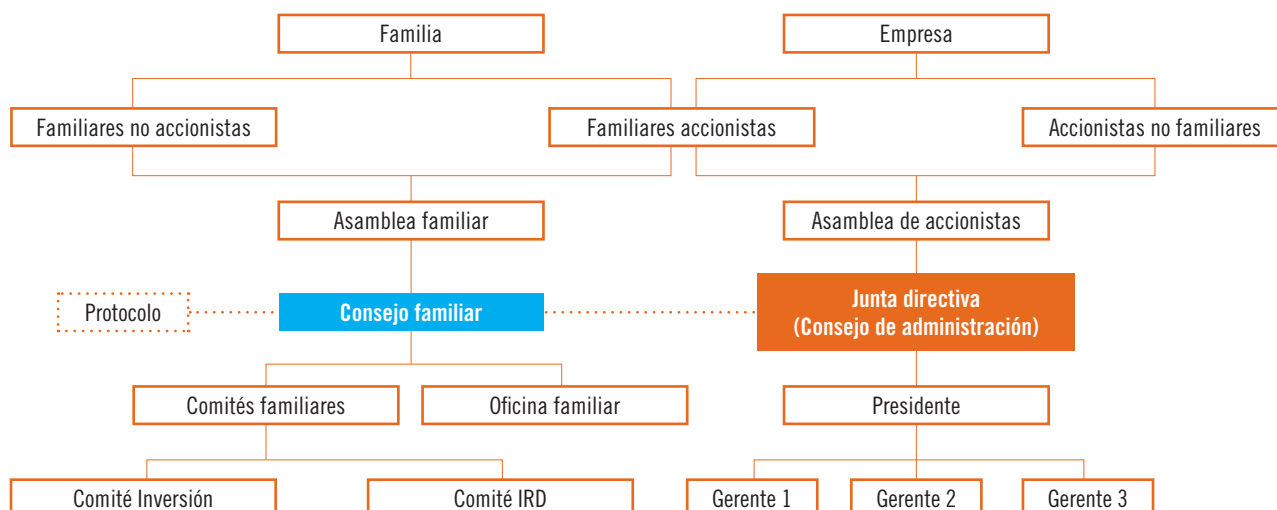
Fuente: Tagiuri y Davis (1996).

Otra manera de ilustrar las relaciones familia-empresa consiste en un diagrama que muestra dos estructuras interconectadas. De un lado puede verse la estructura clásica de una empresa: una asamblea, una junta directiva y un grupo de ejecutivos, comenzando por el presidente ejecutivo a quien reportan gerentes de distintas áreas. En esta estructura puede o no haber miembros de la familia. De otro lado se observa la estructura familiar, comenzando por una asamblea de familia, en la cual no todos los miembros de la familia

A medida que pasan los años, en caso de sobrevivir empresarialmente, las familias y sus empresas se pueden ir complicando, si no se prevén normas (escritas o tácitas) que regulen las conductas de sus integrantes

tienen que estar incluidos. Por ejemplo, se podría decidir que para pertenecer a la asamblea es necesario tener cierta edad o que los familiares políticos no pueden formar parte de ella; evidentemente, esto puede variar en el tiempo. Luego se encuentra el consejo familiar, el órgano encargado de tomar las decisiones de la familia, que puede estar integrado por un representante de cada rama familiar, o como quiera

La estructura de las empresas familiares



que la familia prefiera organizarse, incluso puede incorporar no familiares. También puede aparecer un recuadro etiquetado como «protocolo», el documento colegiado referido anteriormente, que sirve para dar forma a ciertos asuntos de la familia y su relación con la empresa. La familia puede tener, al igual que la empresa, distintos comités que se encarguen de tareas importantes; por ejemplo, un foro de solución de disputas o un comité de análisis de nuevos emprendimientos o los servicios de una oficina familiar.

Filantropía

En una familia puede haber causas personales y causas colegiadas. Pueden surgir focos de conflicto cuando un miembro de la familia, en forma inconsulta y con el dinero de la familia, atiende una causa personal.

Un elemento clave en la armonía familiar es el manejo transparente y consensuado del dinero común, lo cual no escapa al destinado a labores benéficas. Para ello, las familias con

Una oficina familiar se ocupa, generalmente, de uno o más de los siguientes aspectos: gobernabilidad, filantropía, impuestos y sucesiones, educación, inversiones, documentación, conserjería y otros asuntos que pueden ser particulares de cada familia

recursos importantes utilizan vehículos tales como fundaciones (que podrían tener, además, un beneficio fiscal) o, directamente, decisiones tomadas en el consejo de familia o en la asamblea familiar. Generalmente, como hay tantas causas justas, las familias escogen temas que tengan impacto en el entorno del negocio. Se pueden suscitar situaciones muy problemáticas, si cada uno por separado compromete los fondos familiares.

Impuestos y sucesiones

Una tarea importantísima para preservar el patrimonio familiar es hacer una buena (y correcta, desde el punto de vista impositivo) planificación fiscal. Muchas veces hay miembros de la familia que viven en distintos países. Según la juris-

dicción, las reglas impositivas cambian drásticamente: desde países donde la renta es pechada únicamente por los ingresos producidos localmente (Panamá es un ejemplo en este momento) hasta países como Venezuela o Estados Unidos donde la renta es de carácter mundial (se pagan impuestos por lo que se produzca en cualquier parte del mundo). En forma similar, las reglas impositivas para temas de sucesión varían mucho en distintas jurisdicciones. Una buena planificación fiscal puede ahorrar impuestos; no hacerla puede destruir parte sustancial del patrimonio familiar.

Tan o más importante que el aspecto impositivo es la repartición de la riqueza. Para ello, en muchos casos el patriarca y sus asesores planifican la transferencia intergeneracional de la riqueza: a quién, cuándo, cuánto, dónde y por qué se transfiera la tenencia de las acciones de la empresa, propiedades y activos financieros. Parte de este proceso lleva, por lo general, al nombramiento de entes fiduciarios, albaceas, individuos de confianza que ejecuten un testamento, un fideicomiso, unas instrucciones, que pueden ir desde donaciones hasta fondos destinados al bienestar de unos o todos los miembros de la familia y sus sucesores.

Educación

Parte de la misión de la oficina familiar puede consistir en ayudar a cada miembro de la familia a establecer una ruta de carrera, no solamente a quienes trabajen en la empresa. Es común ver en familias empresariales el establecimiento de un fondo familiar para estudios o para la salud de los miembros de la familia y, por ejemplo, la disposición de tutores o *coaches* en distintas áreas para los integrantes del grupo familiar: desde el manejo de problemas de drogadicción y alcoholismo (que afectan a toda la familia) hasta la manutención de una rama de la familia que, por algún motivo, haya perdido su patrimonio en el tiempo.

Inversiones

Para mucha gente, esta es una de las principales funciones de la oficina familiar. Por lo general, se separan las inversiones de la economía real (inversión privada en la compañía que dio origen a la riqueza, en bienes raíces y otras inversiones

que por lo general son menos líquidas) y las inversiones financieras (tales como bonos, acciones, monedas, materias primas, futuros, fondos de riesgo).

La función de la oficina familiar consiste, por lo general, en seleccionar los gerentes y custodios que manejarán los montos asignados y fijar objetivos específicos a cada gerente en cuanto a expectativas de retorno, riesgo, horizonte de inversión. También estaría dentro de sus funciones la consolidación de los reportes de las distintas entidades. Los objetivos pueden ser: preservar el poder adquisitivo, minimizar el impacto impositivo, maximizar el retorno, generar flujo de caja, actuar en función del perfil de riesgo o medir necesidades de liquidez. La función puede incluir también la evaluación para adquirir nuevos negocios, valorar la empresa, construir y preservar una colección de arte, invertir en bienes raíces y otras funciones relativas al brazo financiero y de inversión de la familia. Estos servicios pueden extenderse al patrimonio mancomunado de la familia o, incluso, al manejo del patrimonio individual. Las ventajas de las economías de escala de la familia pueden trasladarse a cada miembro que así lo requiera.

Documentación

Una oficina familiar puede ocuparse del manejo de la documentación de la familia, incluido el respaldo de documentación personal de cada miembro (partida de nacimiento, pasaporte, acta de matrimonio, testamento) o los documentos constitutivos de cada uno de los vehículos que usa la familia, cuentas bancarias, directorios, títulos de propiedad de inmuebles y un sinnúmero de papeles y archivos que, de acuerdo con cada miembro de la familia, pueden estar perfectamente ordenados o ser un gran desastre.

Conserjería

Las economías de escala en una familia (o la comodidad) pueden hacer que merezca la pena disponer de un manejo centralizado de servicios. Por ejemplo, la compra consolidada de seguros de vehículos, de vida o el lamentable seguro contra secuestros, puede resultar en un mejor precio que la compra individual, o simplemente un servicio que tenga la familia para reservar hoteles y viajes, mantener propiedades en distintos países o contratar personal, mantenimiento de yates u aviones, o cualquier otro activo que requiera este tipo de servicios.

«Hecho a la medida»

Todas estas tareas son meramente enunciativas y de ninguna forma pretenden ser exhaustivas. Cada familia debe ponerse de acuerdo en qué considera importante y cuáles servicios requiere. Es muy difícil que la oficina familiar arranque prestando todos los servicios aquí descritos. Por lo general, cada familia sabrá cuáles son más prioritarios e irá incorporando poco a poco otras funciones. La oficina familiar puede cobrar por sus servicios a la familia o, por separado, a cada integrante en función de su uso; por lo general, el costo es absorbido por fondos comunes. Hay casos en los cuales los servicios de una oficina familiar son ofrecidos a terceros (lo que la convierte en una oficina multifamiliar) y en otros se organiza una empresa para prestar servicios a varias familias, cuya principal función consiste en centralizar la gestión patrimonial. ■

REFERENCIAS

- Tagiuri, R. y J. Davis (1996): «Bivalent attributes of the family firm». *Family Business Review*. Vol. 9. No. 2.
- Zellweger, T.M., R.S. Nason y M. Nordqvist (2012): «From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families». *Family Business Review*. Vol. 25. No. 2.

CON EL COACH **ALFREDO C. ÁNGEL**

¿Eres un fumador regular?

¿Dejar de fumar es lo que quieres?

¿Le temes a las alturas, a los sitios cerrados, a los aviones o a algún animal?

¿Esa fobia limita tu felicidad y tu calidad de vida?

Tú puedes crear hoy el bienestar que quieres.

Las personas que trabajan conmigo dejan de fumar en serio o se liberan de su fobia para siempre.

Los testimonios contundentes en mi página web www.alfredocangel.com son pruebas de mi integridad, experiencia y efectividad para ayudarte a producir el resultado que quieres.

INTEGRIDAD • RESPONSABILIDAD • CRITERIO PROFESIONAL



MSc. Coach Profesional Certificado (ICC)
Experto en PNL (Society of NLP)

Av. Principal de Lechería, Centro Empresarial Pineda y Pineda Mezzanina, oficina 4. Lechería, estado Anzoátegui
0414-821.02.51 / alfredocangel@gmail.com / www.alfredocangel.com

Atiendo grupos de, mínimo, cinco personas en Caracas, Valencia, Maracaibo, Maturín, Puerto Ordaz y Margarita

AMÉRICA LATINA Y LA REVOLUCIÓN ENERGÉTICA EN AMÉRICA DEL NORTE

Las exportaciones latinoamericanas de petróleo hacia Estados Unidos están siendo desplazadas por el aumento de la producción en ese país y por las exportaciones de crudo pesado —más baratas— de Canadá.

Luisa Palacios

AMÉRICA LATINA no es percibida como la región más vulnerable a la revolución energética que está ocurriendo en Norteamérica, aun cuando la venta de derivados hacia el Norte se haya reducido sustancialmente. La razón es que esa transformación energética consiste en un aumento sorprendente de producción de petróleo extraliviano asociado al gas de lutita y América Latina es mayoritariamente una región que produce petróleo pesado (crudos con 25° API o menos). Pero la otra arista de esta revolución energética es que está incluyendo a Canadá, un productor de petróleo pesado, y le está quitando participación de mercado también a su producción, cuyo mercado natural es el parque de refinación del Golfo de México y de la costa este de Estados Unidos. Lo que está ocurriendo es una competencia sutil y silenciosa entre Canadá, Arabia Saudí y América Latina por el mercado de crudo pesado de Estados Unidos, en la cual los canadienses están ganando ampliamente, los saudíes están tratando de luchar y los latinoamericanos apenas se están dando cuenta de lo que sucede.

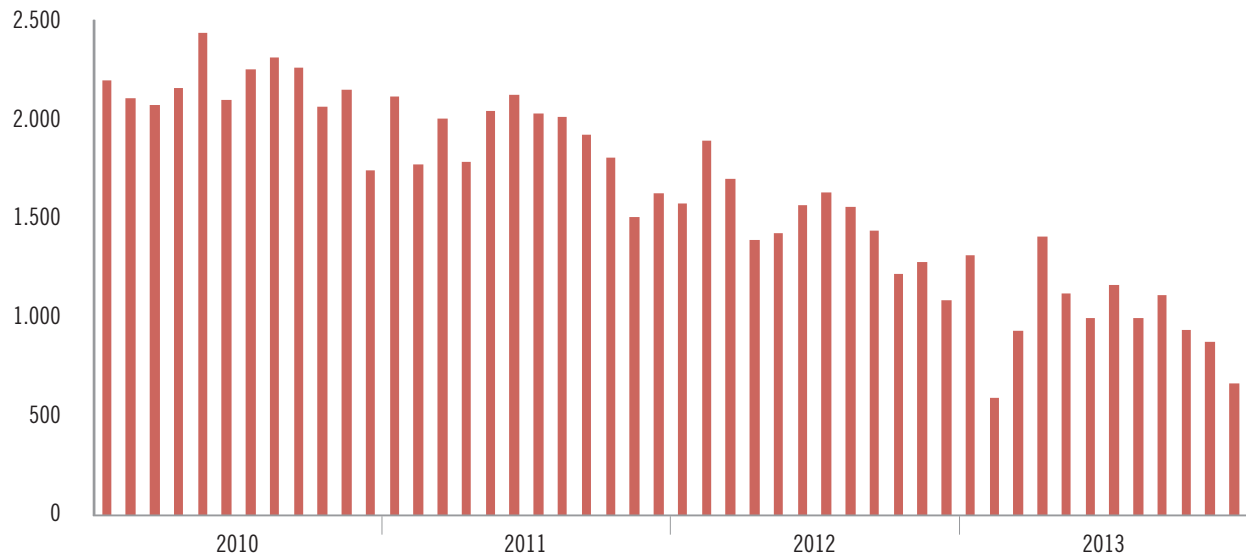
Estados Unidos y América Latina: el péndulo está cambiando

Las exportaciones netas de petróleo de América Latina hacia Estados Unidos —que incluye tanto crudo como productos— han caído sesenta por ciento en los últimos cuatro años. El superávit de 2,5 millones de barriles por día (b/d) en 2010 se redujo a un millón en 2013, y la tendencia es que siga reduciéndose. Para el cuarto trimestre de 2013, la balanza estaba en 800.000 b/d; es decir, en apenas un año el superávit neto petrolero con Estados Unidos cayó en casi 500.000 b/d. Si esta tendencia continua, Estados Unidos puede cambiar la balanza petrolera con América Latina a su favor en los próximos años.

Luisa Palacios, directora para América Latina de Medley Global Advisors.

Exportaciones netas de crudos y derivados de América Latina hacia Estados Unidos, 2010-2013

(miles de barriles por día)

Fuente: Departamento de Energía de Estados Unidos (<http://www.eia.gov/petroleum/data.cfm>).

La reducción del superávit energético con Estados Unidos se debe, en parte, a una caída de las exportaciones de crudo: catorce por ciento en 2013. La dinámica del comercio energético no es solo lo que Estados Unidos está haciendo bien (añadiendo casi un millón de b/d en nueva producción en 2013 con expectativas de que esa producción crezca en 1,7 millones de b/d en los próximos dos años) sino también lo que América Latina no está haciendo o dejó de hacer: su producción agregada de petróleo cayó en unos 50.000 b/d en 2013.

La disminución de la producción petrolera es solo parte de la historia. Las necesidades de importación petrolera de Estados Unidos han caído en tres millones de b/d desde 2010: la mitad de crudo y la otra mitad de derivados. He aquí el otro cambio fundamental que está ocurriendo en la balanza petrolera entre Estados Unidos y América Latina: desde noviembre de 2010 Estados Unidos se ha transformado en un exportador neto de productos petroleros.

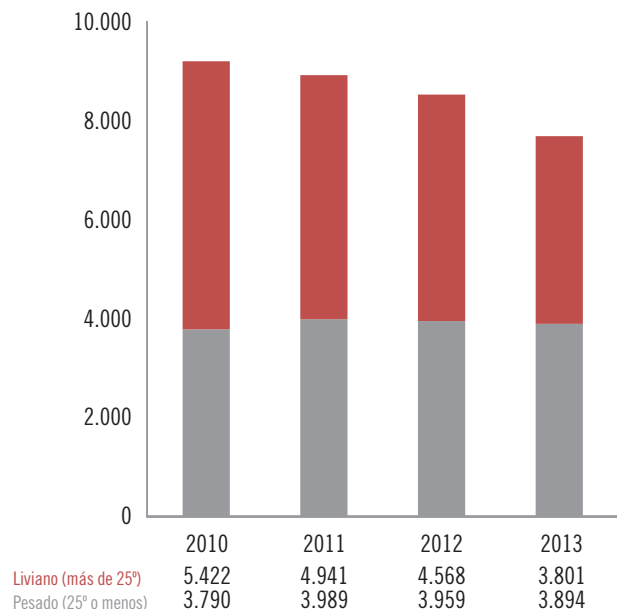
Un auge de refinación es el otro lado de la moneda de esta revolución petrolera. Los productores de petróleo en Estados Unidos tienen limitaciones legales para exportar crudo; aunque Estados Unidos exporta crudo liviano a Canadá (estas exportaciones llegaron en el último trimestre de 2013 a unos 200.000 b/d). Dadas estas limitaciones, Estados Unidos está ampliando su capacidad de refinación y ha podido aumentar sus exportaciones a casi 3,5 millones de b/d en 2013. La mitad de esas exportaciones están yendo a América Latina, que ha tenido muchas dificultades para ampliar su parque refinador cuando la demanda de productos refinados ha estado aumentando.

Canadá: el desafío silencioso

Estados Unidos importó alrededor de 7,7 millones de b/d de crudo en 2013: una caída de 1,5 millones con respecto a 2010, cuando importaba 9,2 millones. Pero, mientras que las importaciones de crudo liviano han declinado en más de 1,6 millones de b/d, las de petróleo pesado han aumentado: aproximadamente cuatro millones de b/d en 2013, un aumento de 100.000 b/d con respecto a 2010.

Importaciones de crudos de Estados Unidos por grados API, 2010-2013

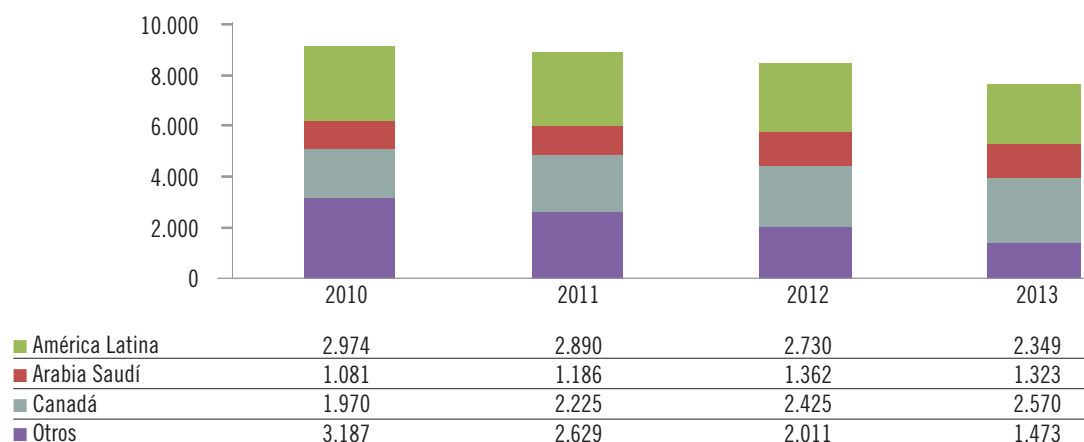
(miles de barriles por día)

Fuente: Departamento de Energía de Estados Unidos (<http://www.eia.gov/petroleum/data.cfm>).

El cambio en el patrón de importaciones de Estados Unidos debería haber ayudado a las exportaciones de América Latina, mayoritariamente de crudo pesado. Pero no fue así: estas exportaciones han caído en 500.000 b/d desde 2010, con sesenta por ciento de esa caída concentrada en 2013. Lo que está ocurriendo es que los productores de petróleo de América Latina están perdiendo participación de mercado con respecto a Canadá, que aumentó sus exportaciones de petróleo hacia su vecino en 500.000 b/d desde 2010 y solo en 2013 vio sus exportaciones crecer en 200.000 b/d.

Importaciones de crudo de Estados Unidos por orígenes, 2010-2013

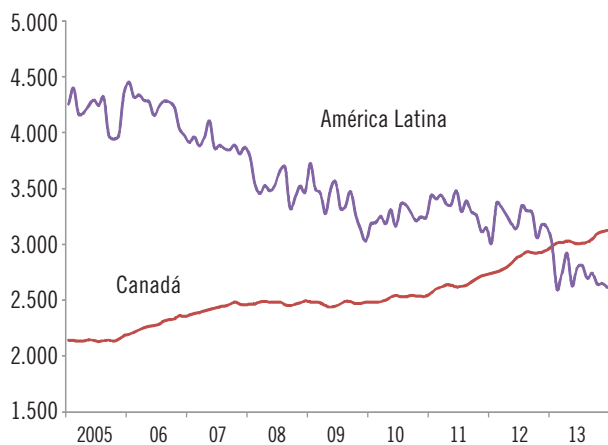
(miles de barriles por día)

Fuente: Departamento de Energía de Estados Unidos (<http://www.eia.gov/petroleum/data.cfm>).

Estados Unidos importa ahora 33 por ciento de su petróleo de Canadá (20 por ciento en 2010), 17 por ciento de Arabia Saudí (14 en 2010) y 30 por ciento de América Latina, sobre todo México y Venezuela, cuya participación cayó 32 por ciento con respecto a la que tenía en 2010. Canadá aumentó su producción de crudo en unos 800.000 b/d desde 2010 y las expectativas de producción siguen siendo muy positivas: podría haber aumentos de 600.000 b/d para 2017-2018, mayoritariamente de crudo pesado.

Exportaciones petroleras canadienses y latinoamericanas hacia Estados Unidos, 2005-2013

(miles de barriles por día)

Fuente: Departamento de Energía de Estados Unidos (<http://www.eia.gov/petroleum/data.cfm>).

La configuración de las refinerías del Golfo de México para procesar petróleo pesado será el campo de batalla para los productores de este tipo de crudos. La rapidez con que pueda llegar la nueva producción petrolera canadiense al Golfo está por verse. Esto va a depender de la infraestructura disponible para transportar ese petróleo. Los retrasos en la aprobación del oleoducto de Keystone XL es la mejor noticia para los productores latinoamericanos, pues este oleoducto de 830.000 b/d transportaría el crudo pesado de Canadá directamente al sistema de refinación del Golfo de Estados Unidos.

La competencia se hace pesada

Con o sin el oleoducto de Keystone XL, la producción de Canadá está encontrando una manera de llegar al mercado estadounidense: el sistema de trenes para transporte, aunque sea más costoso y menos eficiente. Se prevé que la capacidad de transporte de crudo por tren podría aumentar en 500.000 b/d en los próximos doce meses.

El petróleo canadiense podría desplazar aun más al crudo pesado latinoamericano que no está atado a contratos de largo plazo. Los más afectados serían México y Venezuela, pero no serían los únicos. Brasil y Colombia representan 500.000 b/d de petróleo, luego de una caída de 100.000 b/d en 2013.

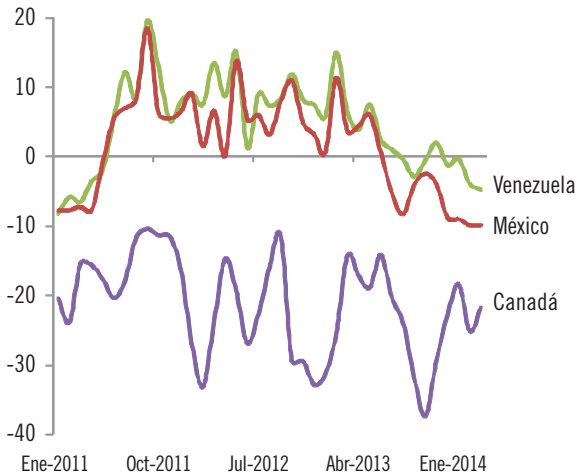
El problema de la infraestructura de transporte no es menor, y es una de las razones por las cuales Canadá ha tenido que descontar su barril de petróleo. Uno de los índices más seguidos para el petróleo canadiense, el West Canadian Select (WCS), ha promediado descuentos de más de veinte dólares por barril en 2014. Pero en 2013 los descuentos alcanzaron a veces los cuarenta dólares. Estos descuentos han ayudado a colocar el crudo, pero no son sostenibles a largo plazo. Si Keystone se hace realidad, los descuentos se reducirán significativamente. Pero, por los momentos, los crudos canadienses continúan sufriendo descuentos con respecto al crudo estadounidense conocido como West Texas Intermediate (WTI), lo que seguirá reduciendo la participación de mercado de los crudos latinoamericanos.

Los productores latinoamericanos no tienen otra alternativa que responder a esta situación moviéndose hacia el descuento de sus crudos y el mercadeo en el mercado asiático, donde no está ocurriendo revolución energética alguna. México y Venezuela, los dos países tradicionalmente exportadores de petróleo a Estados Unidos, tienen más que perder. Pero ambos enfrentan este desafío con perspectivas divergentes.

Venezuela enfrenta un mercado distinto

De acuerdo con información del Departamento de Energía de Estados Unidos, las exportaciones petroleras de Venezuela hacia ese país cayeron 17 por ciento en 2013, con respecto al año anterior; es decir, alrededor de 160.000 b/d. Venezuela exportó en promedio 800.000 b/d, de los cuales 95 por ciento fueron crudos. Las exportaciones de derivados, que en su pico llegaron a ser más de 300.000 b/d en los años noventa, hoy están en menos de 40.000 b/d. Además de que

Diferencias porcentuales de los precios de Canadá, México y Venezuela con respecto a Estados Unidos, enero de 2011-marzo de 2014



Nota: diferencias porcentuales de los precios del West Canadian Select, el Pemex Maya y la cesta petrolera de Pdvsa con respecto al West Texas Intermediate.
Fuente: Bloomberg (www.bloomberg.com).

lo único que se exporta hacia Estados Unidos es crudo, ese crudo se ha vuelto muy pesado: un promedio de 20° API con tres por ciento de azufre.

El crudo venezolano no es muy diferente de competidores como el WCS de Canadá (20,5° API y 3,51 por ciento de azufre). El problema es su precio. La cesta petrolera venezolana promedió 100,8 dólares por barril en 2013, mientras que la canadiense alcanzó 73,6 dólares: un descuento de 24 dólares con respecto al WTI. En comparación, la venezolana implicó una prima de 3,2 dólares por barril. Esta diferencia de precio refleja los problemas de transporte del crudo canadiense, pero es demasiado grande para ser sostenible. Y en efecto así ha sido. La cesta venezolana está mostrando descuentos de más de cinco dólares por barril.

Alrededor de la mitad de los 800.000 b/d que Venezuela exporta hacia Estados Unidos está protegida por contratos con refinerías que pertenecen a Pdvsa (como las de Citgo) o en las cuales Pdvsa tiene participación (como es el caso de Chalmette). En 2013, Nustar, una refinería con operaciones en la Costa Este de Estados Unidos, declaró que en 2014 reemplazaría los 30.000 b/d que importa de Venezuela (gracias a un contrato de largo plazo con Pdvsa) por petróleo canadiense más económico. La compañía canceló su contrato quince meses antes de su expiración, posiblemente prefiriendo pagar la penalidad.

El vencimiento de los demás contratos de largo plazo que tiene Pdvsa en el mercado estadounidense es incierto. Pero la clave será si vendrá más reducción de los precios. Este es un desafío importante para Venezuela. Las exportaciones petroleras representan no solo el 95 por ciento de las exportaciones totales del país sino, además, su única fuente segura de divisas.

México trata de integrarse más a la revolución energética

La canasta petrolera mexicana también ha sufrido con la mayor competencia por el mercado estadounidense. La mayor referencia es el crudo Maya, que en estos momentos tiene un descuento de casi diez dólares por barril con respecto al WTI, mientras que el año pasado tenía una ligera prima. El crudo Maya tiene 22° API y representa el ochenta por ciento de las exportaciones de crudo. El 97 por ciento del Maya que se exporta termina en Estados Unidos.



SERVICIOS

Planificación estratégica
Gestión por indicadores
Gestión por procesos
Mercadeo
Ventas
Desarrollo de sistemas



PRODUCTOS ESPECIALES

Costeo:

Sistema para monitoreo de márgenes por producto que soporta el cumplimiento de la Ley Orgánica de Costos y Precios Justos

Evaluación LOTT:

Evaluación de cumplimiento de la LOTT

Bonus:

Sistema básico de bonificación del personal

Motivación del personal:

Talleres *in-company*



CURSOS Y TALLERES

(regulares e *in-company*)

Planificación estratégica
Gestión por indicadores
Gerencia de mercadeo
Facilitación de *coaching*
Pronóstico efectivo de ventas
Gerencia de marca

DAIDEAS CONSULTORES, C.A.

www.daideasconsultores.com

informacion@daideasconsultores.com

daideasc@gmail.com • @daideasc

0416-623.06.41 • 0416-634.72.67 • 0212-886.66.08

Exportaciones netas de Venezuela hacia Estados Unidos, 2004-2013

(miles de barriles por día)

Fuente: Departamento de Energía de Estados Unidos (<http://www.eia.gov/petroleum/data.cfm>).

México tiene una participación en la refinería de Shell en Deer Park, pero hasta allí llega su participación en la industria de Estados Unidos. Pero los canadienses temen más a la competencia de México que a la de otro país. A corto plazo, la participación de México en las importaciones petroleras estadounidenses podría caer, dado que el balance neto entre ambos países es apenas 400.000 b/d.

Lo que podría cambiar drásticamente este panorama es el cambio en la regulación del sector energético en México. El año pasado, México logró una reforma constitucional que cambia completamente el marco, al dejar claro en la constitución que Pemex ahora podría asociarse en contratos con terceros. La reforma abrió a la inversión privada toda la cadena energética, empezando por la exploración y la producción de petróleo y gas, e incluyendo refinación, petroquímica básica, ductos y generación eléctrica. Falta que el Congreso apruebe las leyes secundarias derivadas de la reforma y el marco institucional que

Está ocurriendo una competencia sutil y silenciosa entre Canadá, Arabia Saudí y América Latina por el mercado de crudo pesado de Estados Unidos, en la cual los canadienses están ganando ampliamente

debe crearse para adaptar las reglas de juego a un modelo en el cual Pemex no sea el único jugador. Pero eso requiere tiempo.

Está claro cuál es el mediano plazo de México. Dado que muchos de los recursos petroleros mexicanos a los que las compañías podrán tener acceso son áreas que colindan con Estados Unidos, si los mexicanos hacen bien esta reforma se estarían integrando en la cadena de producción petrolera estadounidense, y aprovechando una impresionante infraestructura, sin comparación en algún otro país. Para México, ofrecer condiciones contractuales atractivas será clave.

El gran reto de la revolución energética en Estados Unidos es que la competencia por atraer capital viene, no de países con regímenes contractuales cerrados y riesgo político alto, sino del país con las condiciones fiscales y contractuales más competitivas, riesgo político mínimo y sistemas judiciales sólidos. Competir contra esto no será fácil. Pero México tiene la gran ventaja de que sus recursos prospectivos tanto en gas de lutita como en aguas profundas están en la frontera con Estados Unidos. Eso facilitará su desarrollo. Esta cercanía hace a México, potencialmente, tanto o más competitivo que Canadá.

Una revolución, muchos desafíos

La revolución energética en Estados Unidos desplaza exportaciones de derivados de América Latina y, además, las exportaciones de crudo pesado —más baratas— de Canadá están desplazando sus exportaciones de crudos. México empieza a darse cuenta de este desafío y su reforma energética no pudo haber venido en mejor momento. Para Venezuela, con las reservas de crudo más cuantiosas del planeta, esta revolución presenta también desafíos importantes.

Los canadienses no tienen el mismo nivel de reservas; pero, aunque son los terceros después de Venezuela y Arabia Saudí, su país tiene la estructura legal, política, contractual y fiscal más abierta a la inversión privada. Ellos presentan su país de la siguiente manera: Canadá va a seguir aumentando su producción de petróleo y Estados Unidos seguirá importando. ¿Dónde quiere comprar Estados Unidos el petróleo que necesita?

Las reservas son importantes, por supuesto. Pero la estructura legal, fiscal y macroeconómica importa, y mucho. Si no que lo diga Estados Unidos que, con reservas que teóricamente cubren apenas diez años de producción, acaba de pasar a Rusia en producción total de hidrocarburos. Colombia, con solo 2.000 millones de barriles en reservas, tiene exportaciones petroleras netas iguales a las de México. ■



PROGRAMA
AVANZADO
DE GERENCIA

PAG

SÉ TÚ
EL DE LAS
PORTADAS

Deja tu huella. Conviértete en ese líder que necesitas ser.

Por 30 años el Programa Avanzado de Gerencia (PAG) ha consolidado y enriquecido la carrera de miles de gerentes por toda Venezuela. Profundiza tus conocimientos en gerencia, con un programa que te brinda la oportunidad de fortalecerte como profesional mientras enfrentas las exigencias de tu día a día.

- 5+ años de experiencia requerida.
- Se imparte en Caracas, Valencia, Maracaibo, Barquisimeto y San Cristóbal.

Para mayor información e inscripciones:
(0212)-555 IESA / avanza@iesa.edu.ve
www.iesa.edu.ve/pag



3 acreditaciones internacionales

LA INVERSIÓN EXTRANJERA

Stefania Vitale | Economista

La inversión extranjera directa (IED) es una variable económica fundamental, que representa «un vínculo directo, estable y de largo plazo entre las economías» (OCDE, 2013). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), al igual que otras organizaciones que hacen un seguimiento periódico de la evolución de la IED en el mundo, destaca que la IED ha servido para facilitar transferencias de tecnología y conocimiento entre los países; no solo se le considera una fuente adicional de inversiones sino también un vehículo para el desarrollo. Sin embargo, no hay un consenso generalizado acerca de si la IED produce, en las economías receptoras, todos los beneficios que se le atribuyen y si, a fin de cuentas, genera impactos positivos y significativos en términos de desarrollo.

Los flujos de IED comenzaron a crecer de forma espectacular en los años ochenta, «una vez que el mercado mundial se volvió más competitivo» (Unctad, 1999). Los acervos de IED globales representaban el 6 por ciento del producto interno bruto mundial en 1980, y en 2012 representaban el 32 por ciento. Los países en desarrollo y las economías en transición se convirtieron en destinos atractivos con el paso del tiempo y a partir de 2010 han recibido en conjunto más de la mitad de los flujos globales de IED. Las empresas transnacionales han utilizado diversos modelos de inversión y producción, tales como contratos de manufactura y agricultura, servicios de tercerización, licencias y franquicias. Estas modalidades de actuación han abierto oportunidades a países en desarrollo y economías en transición «para integrarse a la economía global más rápidamente, fortalecer el potencial de su capacidad productiva y mejorar su competitividad internacional» (Unctad, 2011). El fortalecimiento de las instituciones de los gobiernos en estos países ha sido y continuará siendo crucial para atraer capitales extranjeros. Los principales determinantes de la IED son el marco de políticas de IED, facilidades de negocios y factores económicos (Unctad, 1998).

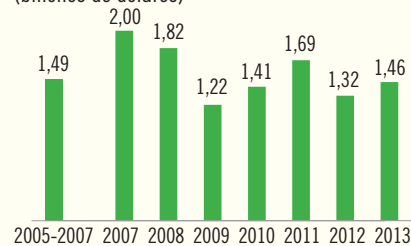
Tendencias generales

En 1999 los flujos mundiales de inversión marcaron por primera vez siete dígitos y superaron la barrera del millardo de dólares; no obstante,

su desempeño ha sido volátil durante al menos los últimos quince años. Entre 2004 y 2007, la trayectoria de la IED fue la más significativa de los últimos años, con un aumento sostenido de los flujos de inversión, que alcanzó su máximo en 2007. Posteriormente, la crisis económica y financiera arrojó y los flujos de inversión registraron una importante caída hacia finales de 2008 y durante 2009. Pasada la turbulencia, la IED mostró una mejoría en los siguientes años (2010 y 2011), aunque por debajo del nivel registrado en 2007. La tendencia más reciente es declinante, aunque en 2013 se observó una leve recuperación.

Inversión extranjera directa en el mundo, 2005-2013

(billones de dólares)



Fuente: Unctad (2014a).

Los flujos globales de IED se recuperaron en apenas 4,5 por ciento en 2013 (1,38 billones de dólares): treinta por ciento por debajo del período precrisis. Según la OCDE, el componente accionario de la IED saliente sufrió una caída, mientras que los préstamos entre empresas y las ganancias reinvertidas mostraron un incremento. Esto pudo responder a la limitada capacidad productiva de las empresas multinacionales. El componente accionario sufrió un declive de cuarenta por ciento (en los países que reportaron datos): pasó de 347 millardos de dólares en 2012 a 215 en 2013. Mientras que el componente de deuda aumentó veinte veces: de 4.500 millones en 2012 a 87.000 millones en 2013. En cuanto a los acervos de IED, la OCDE tiene datos hasta 2012, cuando totalizaron 22,7 billones de dólares.

El comportamiento general de la inversión global coincide, en buena medida, con los números publicados por la Conferencia

de la Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (Unctad, por sus siglas en inglés), organismo multilateral que hace seguimiento periódico y global de las inversiones, y dispone la información públicamente, principalmente en su World Investment Report (WIR), informe anual emitido desde 1991, y en boletines como el Global Investment Trends Monitor. Según la Unctad (2014a), la IED llegó a recuperarse en 2013, en mayor medida que lo reportado por la OCDE, cuando aumentó once por ciento: 1,46 billones de dólares (cifras preliminares de enero de 2014). El comportamiento previo de esta variable, en 2012, fue negativo.

Los flujos de inversión en 2012 sumaron 1,31 billones de dólares: una caída de 18 por ciento comparados con los de 2011. Este declive contrastó con el buen desempeño de otros indicadores, tales como el producto interno bruto, el comercio internacional y el empleo. Dadas la fragilidad económica y la incertidumbre acerca de las políticas en economías de gran relevancia, los inversionistas optaron por ser conservadores, lo que llevó a las transnacionales a modificar el perfil de sus inversiones y reestructurar sus activos: desinvertir y relocalizar (Unctad, 2013). En cuanto a los acervos, 2012 es el último año detallado por la Unctad (2013), cuando totalizaron 22,8 billones de dólares: un aumento con respecto a 2011 (20,8 billones). De acuerdo con el escenario base de la Unctad (2014a), se espera una recuperación de la IED, tras una mayor confianza de los inversionistas proyectada para el mediano plazo: podría alcanzar flujos globales por el orden de 1,6 billones de dólares en 2014 y 1,8 en 2015.

¿Quiénes reciben más?

De acuerdo con el informe preliminar más reciente de la Unctad (2014a), los países desarrollados y en desarrollo, y las economías en transición, recibieron mayores flujos en 2013 comparados con los de 2012, tras la caída que se observó. La proporción de la IED que recibieron los países desarrollados, con respecto al monto global, permanece en su punto histórico más bajo (39 por ciento), por segundo año consecutivo. Estos países recibieron 576 millardos de dólares: un aumento de doce por ciento con respecto a 2012, aunque equivale al 44 por ciento de lo recibido en el pico histórico de 2007. Si bien su monto creció el doble de los países en desarrollo, los países desarrollados no pudieron retomar su posición como los receptores principales de IED. En este grupo, varios países de la Unión Europea recibieron mayores flujos de inversión, aunque 15 de 27 sufrieron caídas. Estados Unidos experimentó una caída. Japón registró una importante alza, mientras que Australia y Nueva Zelanda recibieron menores flujos en 2013 con respecto a 2012.

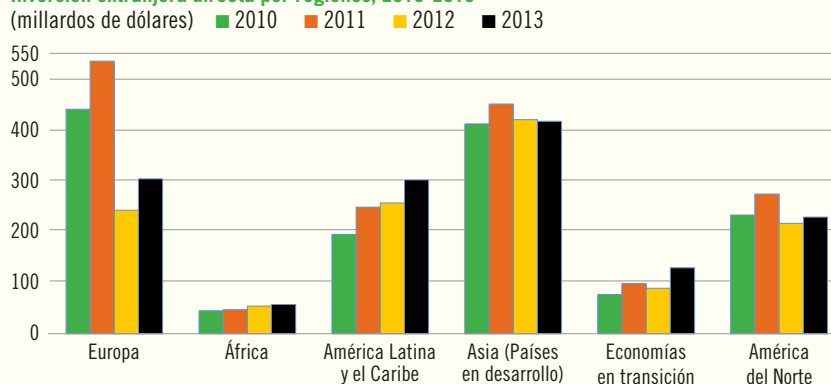
Los países en desarrollo registraron una nueva alza y recibieron inversiones por 759 millardos de dólares, equivalentes al 52 por ciento de la IED global en 2013. América Latina y el Caribe (crecimiento de 18 por ciento, 294 millardos) y África (crecimiento de 6,8 por ciento, 56,3 millardos) tuvieron un buen desempeño. Los países

Flujos, acervos y tasas de retorno de la IED global, 1990-2013 (billones de dólares)

	1990	2005-2007 (promedio)	2010	2011	2012	2013
Flujos entrantes	0,20	1,49	1,40	1,69	1,31	1,46
Flujos salientes	0,24	1,53	1,50	1,67	1,39	ND
Acervos entrantes	2,07	14,70	20,38	20,87	22,81	ND
Acervos salientes	2,09	15,89	21,13	21,44	23,59	ND
Tasa de retorno (%)	4,0	7,0	6,8	7,2	6,6	ND

Fuente: Unctad (2013, 2014a).

Inversión extranjera directa por regiones, 2010-2013 (millardos de dólares)



Fuente: Unctad (2014a).

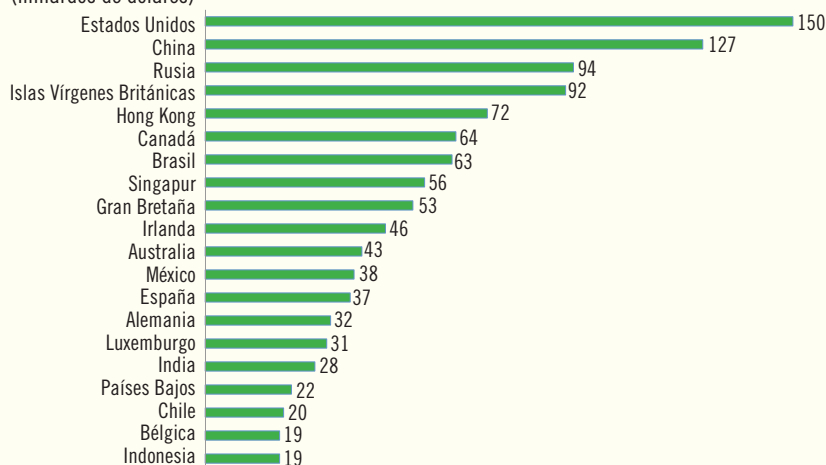
Inversión extranjera directa por regiones, 2011-2013 (millardos de dólares)

Regiones	2011	2012	2013	Variación 2012-2013 (%)
Mundo	1.691	1.317	1.461	10,9
Economías desarrolladas	866	516	576	11,6
Europa	521	236	296	25,2
Unión Europea	473	207	286	37,7
América del Norte	267	211	223	5,8
Economías en desarrollo	729	715	759	6,2
África	46	53	56	6,8
África del Norte	9	14	14	-1,8
Otros países en África	37	39	42	10
América Latina y el Caribe	242	250	294	17,5
América del Sur	131	144	134	-6,8
Centroamérica	33	25	48	92,7
Caribe	79	82	113	37,8
Asia en desarrollo	439	409	406	-0,8
Asia del oeste	49	48	38	-19,6
Asia del este	236	216	219	1,1
Asia del sur	44	32	33	3,2
Asia del sureste	110	113	116	2,4
Economías en transición	96	87	126	45,1

Fuente: Unctad (2013, 2014a).

Veinte primeros países receptores de inversión extranjera directa, 2013

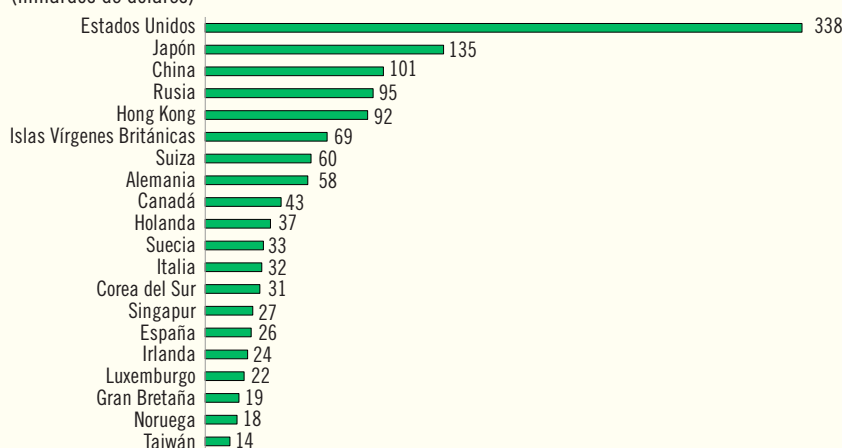
(millardos de dólares)



Fuente: Unctad (2014a).

Veinte primeros países que invierten fuera de sus fronteras, 2013

(millardos de dólares)



Fuente: Unctad (2014c).

Proyectos nuevos de inversión extranjera directa en América Latina, 2011-2012

(millones de dólares)

Sector	Como receptor		Como inversionista	
	2011	2012	2011	2012
Total	138.531	65.728	20.773	9.074
Primario	21.481	5.297	2.300	159
Minas, canteras y petróleo	21.446	5.297	2.300	159
Manufactura	56.949	31.104	7.666	3.396
Alimentos, bebidas y tabaco	8.775	3.467	1.084	592
Metales y productos metálicos	15.233	5.172	1.731	823
Equipos eléctricos y electrónicos	2.794	2.797	139	48
Vehículos de motor y otros equipos de transporte	15.526	11.932	375	439
Servicios	60.101	29.327	10.807	5.519
Electricidad, gas y agua	11.989	10.782	156	1.040
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	20.643	2.979	3.678	559
Finanzas	2.978	2.129	1.290	413
Servicios de negocios	20.570	9.250	5.130	1.945

Fuente: Unctad (2013).

en desarrollo de Asia mantuvieron un nivel similar al de 2012 y siguen siendo líderes como receptores de IED con 406 millardos. Por su parte, las economías en transición se apuntaron un nuevo récord al recibir 126 millardos (45 por ciento por encima de lo recibido en 2012), lo que se traduce en nueve por ciento de la IED global.

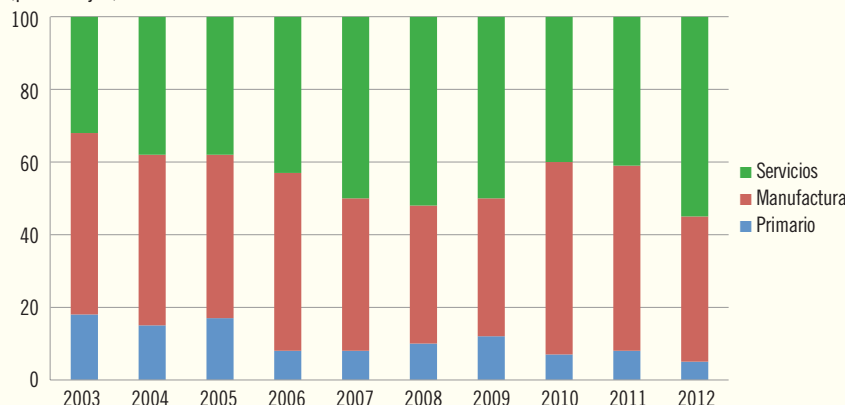
El informe de la Unctad (2014a) señala que China recibió aproximadamente 127 millardos (incluidos los sectores financieros y no financieros) y ocupa el segundo lugar en la lista de países receptores, además de cerrar aún más la brecha con Estados Unidos, ahora de 32 millardos. Por su parte, India recibió 28 millardos, un aumento de 17 por ciento. La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático recibió mayores inversiones, pero a un ritmo menor, debido principalmente al estancamiento del flujo de inversiones hacia Singapur (56 millardos), país que recibe más IED en esa región. Las expectativas son positivas, pues se espera que China y Japón reciban IED en una gama amplia de sectores, que incluye infraestructura, finanzas y manufactura.

Las inversiones que recibió el G20 aumentaron en once por ciento a 789 millardos de dólares en 2013. Sin embargo, su peso en la IED global ha caído de 59 por ciento en el período precrisis a 54 por ciento en 2013 y los montos que recibieron sus miembros difieren significativamente. Diez países registraron aumentos cercanos a cincuenta por ciento (Canadá, Alemania, Japón, Italia, México, Rusia y Sudáfrica), básicamente por la concreción de grandes fusiones y adquisiciones. Mientras que el flujo de IED declinó en nueve países, en los que Francia exhibió el mayor declive, seguido de Australia, Arabia Saudita, Gran Bretaña y Turquía. La IED que se dirigió hacia los 21 miembros del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico totalizó 757 millardos en 2013, un ocho por ciento de aumento con respecto a 2012. Su peso en la IED global es ahora mayor (52 por ciento): quince puntos porcentuales más que durante el período precrisis. Los mayores flujos en el grupo se debieron principalmente a la IED recibida por Rusia, México, Canadá y China. En cambio, el desempeño de los países desarrollados del grupo no fue prometedor: Australia y Estados Unidos mostraron caídas de quince y nueve millardos, respectivamente.

El grupo BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) continúa siendo un destino atractivo de inversiones: cuenta con el 22 por ciento de la IED global, el doble de lo registrado en el período precrisis. En 2013 recibieron 322 millardos de dólares: 21 por ciento más que en 2012. Sudáfrica tuvo un desempeño extraordinario: un aumento de 126 por ciento. Brasil, si bien mantiene altos niveles de inversión, registró una tasa negativa (-4 por ciento), la menor de todos los BRICS. En cuanto al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés), este grupo percibió un crecimiento de quince por ciento en 2013 (260 millardos). Esta evolución respondió a la entrada significativa de IED a México y Canadá. El peso de Estados Unidos, país que recibe mayores inversiones, ha caído a 61 por ciento en 2013, de 78 por ciento durante 2008-2012. La

Distribución del valor de los nuevos proyectos de inversión extranjera directa por sector económico, 2003-2012

(porcentajes)



Fuente: Unctad (2013).

porción de NAFTA en los flujos globales de IED mejoró levemente a 18 por ciento (de 17 por ciento en 2012), nivel parecido al del precrisis. Por su parte, el bloque regional Mercosur recibió menores flujos de inversión (una caída de 2,3 por ciento en 2013 con respecto a 2012), debido principalmente a la entrada de menores flujos a Brasil (el integrante de mayor importancia), Argentina y Paraguay (-13 y -32 por ciento, respectivamente). Venezuela registró un aumento, debido básicamente a préstamos intraempresas y reinversiones de ganancias. El peso de Mercosur en el monto global de IED permaneció en seis por ciento en 2013, tres veces más que lo observado en el período precrisis.

Formas de inversión

El informe preliminar de la Unctad (2014a) señala que las fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) en 2013 no cumplieron lo esperado, porque las transnacionales no optaron por una estrategia expansiva. El valor global de las M&A aumentó ligeramente, cinco por ciento, para un total de 337 millardos de dólares en 2013, debido, en gran medida, a los negocios que se concretaron en el este y el suroeste de Asia; particularmente, China, Singapur y Tailandia. En América Latina, las inversiones por este concepto aumentaron, y alcanzaron 18 millardos, principalmente por la adquisición del Grupo Modelo en México.

Las ventas fuera de fronteras decrecieron en diez por ciento en los países desarrollados, a ambos lados del Atlántico. Sin embargo, Europa parece estar recuperando la confianza; por ejemplo, Alemania dobló sus ventas, gracias a negocios como la adquisición de Kabel Deutschland por parte de Vodafone, por un monto de 7,7 millardos de dólares. Japón también registró importantes acuerdos de esa naturaleza; entre ellos, la fusión entre Elpidio Memory Inc. y Micron Technology, empresa constituida en Estados Unidos, por una cantidad de 2,5 millardos.

En las naciones en desarrollo las ventas como producto de actividades de M&A aumentaron en 64 por ciento (88 millardos de dólares en 2013): un «rebote» a los niveles del período

precrisis. De las adquisiciones hechas en países en desarrollo, el 68 por ciento aproximadamente se recibió de otras economías en desarrollo (cincuenta por ciento en 2006). Entre las más destacadas se menciona la adquisición de Chinese Ping An Insurance por un grupo tailandés, por 9,4 millardos.

Los proyectos nuevos mostraron una ligera tendencia declinante en 2013 (1,7 por ciento), con respecto al año anterior. Los proyectos anunciados en países en desarrollo (Nicaragua, México, Iraq, Jordania, Myanmar y Vietnam) compensaron la disminución de 17 por ciento en los proyectos en países desarrollados.

La inversión por sectores

La Unctad no maneja datos sectoriales en sus informes preliminares de 2014. Sin embargo, de acuerdo con el WIR (Unctad, 2013), el desempeño de los tres grandes sectores económicos (primario, manufactura y servicios) en 2012 quedó afectado por la caída de los flujos de inversión. El sector primario fue el más golpeado, tanto en proyectos nuevos como en fusiones y adquisiciones. Esto ocurrió principalmente en minas, canteras y petróleo. En las economías en desarrollo, el valor de la inversión en proyectos nuevos cayó a un cuarto, si se compara con el registrado en 2011. De igual forma, la actividad derivada de M&A en esos países sufrió un revés al registrar valores negativos en 2012: una tendencia a la desinversión extranjera en el sector.

La manufactura registró la mayor caída en términos absolutos, debido principalmente a un declive de los valores de los proyectos nuevos en los tres grupos de países (desarrollados, en desarrollo y economías en transición). Esto coincide con lo registrado, en términos generales, con respecto a los proyectos nuevos en el mundo: una tendencia decreciente de 21 por ciento, como consecuencia de una actitud conservadora asumida por los inversionistas de las naciones desarrolladas.

Servicios fue el menos afectado de los tres grandes sectores económicos. La caída en

nuevos proyectos fue limitada (-8 por ciento), principalmente en países en desarrollo (un declive de cuatro por ciento), lo que confirma la cualidad de resiliencia de los servicios estratégicos: servicios de negocios, comercio, finanzas y transporte. Estas industrias han sido, por excelencia, un motor de los flujos de IED en los años recientes y han contribuido a la creación de un ambiente favorable para los emprendedores.

Ingresos y tasas de retorno

En el último año para el cual se tienen datos, 2011, la tasa de retorno fue de 7,2 por ciento y ha sido en promedio siete por ciento durante el período 2006-2011 (Unctad, 2013). Los países en desarrollo y en transición ofrecieron mayores tasas que los desarrollados (8,4 y 13 por ciento, respectivamente). Para el período 2006-2011, las tasas de retorno han sido en promedio 5,1 por ciento para los desarrollados, 9,2 para los países en desarrollo y 12,9 para las economías en transición. Del total de flujos de inversión recibidos, cerca de un tercio provinieron de las ganancias reinvertidas de las empresas inversionistas, prácticamente el mismo peso entre 2005 y 2011. Con la globalización, la IED ha ampliado las oportunidades a las transnacionales de obtener mayores beneficios fuera de sus países de origen. Para los países receptores o anfitriones, los ingresos de las IED representan el retorno de las «posiciones de inversión», que corresponde a las transnacionales bajo su investidura de inversionistas. Por lo tanto, parte de este ingreso es reinvertido (gastos de capital) en las economías anfitrionas y el resto es «repatriado» a sus países de origen. Las tasas de retorno varían enormemente entre los diferentes sectores económicos y regiones receptoras de capitales. **RI**

Referencias

- IMF (2003): «Foreign direct investment trends and statistics». <https://www.imf.org/external/np/sta/fdi/eng/2003/102803.pdf>. Consulta: abril de 2014.
- OCDE (2013): «Factbook 2013: economic, environmental and social statistics». <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/factbook-2013-en/04/02/01/index.html?itemId=/content/chapter/factbook-2013-34-en>. Consulta: abril de 2014.
- OCDE (2014): «FDI in figures: International investment struggles». <http://www.oecd.org/daf/investment-policy/FDI-in-Figures-Feb-2014.pdf>. Consulta: abril de 2014.
- Unctad (1998): *World investment report*. Ginebra: United Nations Conference on Trade and Development.
- Unctad (1999): *World investment report*. Ginebra: United Nations Conference on Trade and Development.
- Unctad (2011): *World investment report*. Ginebra: United Nations Conference on Trade and Development.
- Unctad (2013): *World investment report*. Ginebra: United Nations Conference on Trade and Development.
- Unctad (2014a): «Global investment trends monitor». http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2014d1_en.pdf. Consulta: abril de 2014.
- Unctad (2014b): «Definitions of FDI». <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Definitions-of-FDI.aspx>. Consulta: abril de 2014.
- Unctad (2014c): «Global investment trends monitor». http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2014d5_en.pdf. Consulta: abril de 2014.

POWERVEN: CUANDO CAMBIAR ES UN IMPERATIVO

Powerven era, en los años noventa, la principal distribuidora de equipos eléctricos en Venezuela. Ante un enrarecido clima político y económico, realizó un audaz movimiento: entregó sus operaciones a cooperativas formadas por los mismos trabajadores. Tras unos primeros años de resultados muy positivos, varias amenazas del entorno y signos de agotamiento en las cooperativas invitaban a repensar el modelo.

MARÍA HELENA JAÉN, ROBERTO MONTESINOS Y JOSÉ RAMÓN PADILLA

A mediados de 2008, Mikel Lizarralde se sentía satisfecho y a la vez inquieto. Su empresa, Powerven, había cambiado su modelo de negocio en un plazo de diez años, para adaptarse al contexto político, social y económico venezolano. Lizarralde logró convencer a su familia y a su equipo gerencial, así como a los trabajadores, de que, para seguir representando en Venezuela los productos fabricados por General Dynamics (GD), era necesario organizar a los trabajadores en cooperativas. Como resultado del proceso aumentaron la productividad de la empresa, las ventas

y los márgenes de rentabilidad del negocio. Además, los conflictos con los trabajadores eran ya cosa del pasado.

En las últimas semanas, sin embargo, Lizarralde empezó a preocuparse por el clima organizacional. Se preguntaba qué debía hacer para consolidar lo que había logrado hasta ese momento. Se debatía entre profundizar el nuevo modelo de gestión, en alianza con las cooperativas, o buscar otro distinto. Hasta llegó a pensar en salir del negocio.

La historia de Powerven

Powerven era heredera de la empresa General Dynamics de Venezuela S.A., fundada en 1948 como empresa filial de la multinacional estadounidense General Dynamics (GD), para comercializar sus productos en Venezuela. GD era líder mundial en la fabricación de equipos generadores de energía eléctrica. A finales de los años setenta, GD de Venezuela era una de las más importantes distribuidoras de esa marca en el mundo; pero, en 1983, las dificultades para el pago de las importaciones, a raíz de la crisis cambiaria ocurrida en febrero, trajeron consigo una gran contracción.

GD pasó de ser líder del mercado venezolano de equipos eléctricos a tercero en importancia. La empresa decidió

que no permanecería en un negocio en el cual no fuese líder y puso en venta la filial venezolana. En 1984, un grupo de inversionistas venezolanos, encabezado por la familia Lizarralde, compró la empresa. GD salía de Venezuela, pero sus productos serían comercializados en forma exclusiva por la nueva empresa, que llamaron Powerven.

Los Lizarralde y sus negocios

Mikel Lizarralde era el menor de cinco hermanos, hijos de Iñaki Lizarralde, exdirigente del Partido Nacionalista Vasco, que llegó exilado a Venezuela en 1944, con 32 años de edad. En 1946 se casó con Begoña Iturraspe, también de origen vasco. Se dedicó al negocio de la construcción y pronto amasó una fortuna. Ingeniero civil de formación, fue responsable del desarrollo de amplias zonas de la ciudad de Caracas, como Las Mercedes, construidas en los años cuarenta y cincuenta. Al culminar sus estudios de ingeniería electrónica, en 1977, Mikel cursó la maestría en administración del IESA y asumió la dirección de finanzas de la empresa constructora de la familia.

La familia Lizarralde aprovechó la crisis de 1983 para entrar en otros negocios. Apalancados en su fortaleza financiera, en 1984 los Lizarralde decidieron adquirir la

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Powerven: cuando cambiar es un imperativo» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

María Helena Jaén y José Ramón Padilla, profesores del IESA. Roberto Montesinos, consultor.

filial venezolana de GD. Don Iñaki encargó a Mikel el manejo de la nueva empresa, que heredaba la estructura y el personal de GD en el país. Contaba con una oficina principal en Caracas y sucursales en once ciudades. En cada sede realizaba labores de venta, mantenimiento y reparación de equipos, así como venta de repuestos. Laboraban en la empresa 840 trabajadores, de los cuales 150 eran técnicos certificados por GD. En promedio, la certificación de un técnico mecánico otorgada por GD requería no menos de tres años.

Powerven recuperó el terreno perdido y para 1991 era nuevamente líder del mercado venezolano. Mikel puso énfasis en la capacitación técnica, con el fin de garantizar la estabilidad del personal que necesitaba para crecer y cumplir los requisitos de GD, para otorgarle la representación de sus productos en Venezuela.

En la década de los noventa el país sufrió una nueva contracción económica. Para ajustarse al entorno volátil, la empresa recortó los gastos fijos, paralizó las nuevas inversiones y congeló los salarios y beneficios que recibían los trabajadores. Las condiciones laborales de Powerven se hicieron cada vez menos atractivas. Entre 1992 y 1998, 42 técnicos especializados (el 28 por ciento) se fueron a empresas de la competencia. Paralelamente, los sindicatos de Powerven crearon un permanente estado de conflicto. Durante esos años, la empresa tuvo que afrontar dos huelgas y un sinnúmero de reclamos.

La regulación laboral defendía la estabilidad en el empleo y prohibía a las empresas realizar despidos injustificados, lo cual impedía a Powerven reducir su personal. Mientras, el proyectado triunfo de Hugo Chávez en las elecciones presidenciales de 1998 auguraba grandes transformaciones sociales, políticas y económicas. Mikel pensaba: «El modelo de negocios de la empresa está haciendo agua. Debemos cambiar, pero no tengo claro qué debo hacer, ni mucho menos cómo».

¿Cómo hacer negocios en Venezuela?

Mikel reunió a su alta gerencia para buscar respuestas a la pregunta de cómo hacer negocios en la Venezuela que emergía. Discutieron propuestas de reingeniería, *downsizing* y tercerización. Pero Mikel se dio cuenta de que debía buscar ideas afuera: él y sus directores llevaban demasiado tiempo pensando juntos, con una misma manera de ver las cosas.

Mikel tuvo la oportunidad de conocer a Rafael Linares, dedicado a labores de consultoría en temas organizacionales. Al preguntarle sobre los cambios que debían hacer las empresas para enfrentar los nuevos tiempos, Rafael le respondió que las empresas podrían aprender de otras organizaciones que se caracterizan por mayor inclusión y participación de los trabajado-

res, como las cooperativas. Le contó de la quiebra de una empresa de fundición: los trabajadores desesperados decidieron renunciar a sus beneficios laborales y organizarse en una cooperativa para seguir prestando servicios a la empresa, a cambio de una participación en las ganancias. Así pudieron salvar la empresa y dejaron de ser empleados para convertirse en socios de la fundición. Según Rafael, «en esa historia todos ganaron».

A los pocos días Mikel le pidió a Rafael que asesorara a Powerven. Al estudiar la situación, Rafael le propuso explorar una alianza entre Powerven y un grupo de sus trabajadores, organizados en una cooperativa, como socios en la operación de alguna de las sucursales. A Mikel le gustó la idea y recordó que en su casa se mencionaba el éxito de las cooperativas de Mondragón, en el País Vasco.

Mikel convocó una reunión de su Comité Directivo, para que Rafael presentara su propuesta. Cada sucursal de Powerven debía independizarse de la empresa y ser administrada por sus actuales trabajadores, organizados en cooperativas de trabajo asociado, que tendrían una relación contractual con Powerven. Las cooperativas prestarían a Powerven la mano de obra necesaria para cumplir su objeto social (vender equipos nuevos y repuestos) y reparar

Cada sucursal de Powerven debía independizarse de la empresa y ser administrada por sus actuales trabajadores, organizados en cooperativas de trabajo asociado, que tendrían una relación contractual con Powerven

equipos usados, según las especificaciones de GD. Como contraprestación, Powerven pagaría a las cooperativas una tarifa.

El esquema permitía a Powerven seguir funcionando fuera del ámbito de la legislación laboral y hacía innecesaria la presencia de los sindicatos. Según Rafael, ello se traduciría en mayor productividad y menos conflictos, dado que los intereses de la empresa y los de los trabajadores podrían alinearse y los trabajadores recibirían mejores remuneraciones. En palabras de Rafael: «Powerven seguiría existiendo como empresa, aunque de tamaño reducido, para servir de centro neurálgico de un sistema integrado por las actuales sucursales, convertidas en agencias cogestionadas».

La idea fue bien recibida por los directores, aunque no sin temores. Por el camino surgieron preguntas y observaciones: «¿Cómo puedo garantizar el resultado de mi gestión, si las agencias se emancipan y autogobiernan?». Las siguientes reuniones fueron dedicadas a delimitar el alcance del modelo de negocio: se decidió que los talleres mecánicos, el manejo de inventarios y la administración eran susceptibles de entrar en la cooperativa. La venta de equipos, por condiciones de la marca, no

podía delegarse o contratarse fuera de la responsabilidad directa de Powerven, salvo que contasen con la autorización expresa de GD.

Se acordó también que, para supervisar el funcionamiento de la operación, en representación de Powerven permanecería una persona de confianza en cada agencia, que ejercería de gerente de los vendedores y coordinador de operaciones con la cooperativa. Se requirió que cada cooperativa contase con una instancia que fuera contraparte ante este representante, con quien compartiría la responsabilidad de planificación y coordinación.

Mikel Lizarralde dirigía el equipo que llevaría adelante la propuesta, integrado por los directores y Rafael Linares, nombrado director de Proyectos Estratégicos. Este grupo tenía varios retos: obtener el visto bueno de los directores, don Iñaki Lizarralde y los hermanos de Mikel, conseguir el aval de la marca GD y convencer a los gerentes de la empresa y a los trabajadores que formarían las cooperativas.

Don Iñaki tenía buena opinión de las cooperativas; al apoyar la idea, los demás miembros de la familia lo secundaron. «Los gringos» tampoco pusieron reparos. Resultó que Stuart Cameron, director de operaciones de GD para América Latina, era originario del estado de Minnesota, donde

las cooperativas agrícolas eran poderosas y bien organizadas. El proyecto de Mikel tendría su apoyo, siempre y cuando mantuviese dos cosas en el ámbito de Powerven y no las transfiriese a las cooperativas: las finanzas y la capacitación del personal técnico.

¿Por dónde empezar?

De acuerdo con Rafael, el proyecto debía comenzar con una prueba piloto, en una sucursal de Powerven. Una vez elegida la sucursal se presentaría la idea a sus gerentes y trabajadores. Según Rafael, «si la prueba funcionaba el efecto demostración facilitaría la adopción del esquema en otras sucursales, hasta completar el cambio en toda la organización; por el contrario, si fracasaba, ello daría al traste con todo el experimento».

Todos los miembros del equipo pensaban que el sitio ideal para la prueba era la sucursal de Maturín: la operación más sencilla, con menos personal y menor facturación. Sin embargo, Mikel sostenía lo contrario: «No podemos empezar por la sucursal más pequeña. Eso le restaría impacto al efecto demostración que estamos buscando. Si me la voy a jugar, me la juego completa y empiezo por la operación

más compleja y de mayor importancia: la de Valencia. Ahí sí produciríamos un efecto dominó, porque todos los demás van a querer montarse en el tren del cambio».

Ahora debían convencer a los gerentes de la sucursal de Valencia. La oficina contaba con siete gerentes que dirigían a 62 trabajadores. Todos los gerentes fueron convocados a una reunión especial y Mikel, acompañado de Rafael Linares, les explicó la propuesta que la empresa había decidido adoptar, así como las consecuencias en términos organizacionales: «La gestión con cooperativas supone un cambio en la forma de dirigir y de relacionarse con el trabajo, significa pasar de la subordinación a la cooperación, de la jerarquía a la coordinación». Era algo completamente nuevo para los gerentes.

Rafael Linares les informó que todos, tanto gerentes como empleados y obreros, formarían parte de la misma cooperativa que manejaría de forma cogestionada con Powerven la agencia de Valencia. Uno de los gerentes más respetados preguntó: «¿Todos vamos a estar en el mismo saco? Si eso es así, yo me voy». Mikel respondió: «Lo siento mucho, pero en este punto no puedo admitir desacuerdos».

Al convocar a los trabajadores para presentarles el proyecto, se optó por contratar los servicios de una cooperativa, llamada Gestión Humana, que había trabajado en la experiencia cogestionada de la fundición, para que sirviera de facilitadora de la reunión. Gestión Humana solicitó a los gerentes que propusieran una lista de los trabajadores «que más ascendencia tienen sobre el grupo». Se buscaba al menos un representante por cada unidad de trabajo. En la sesión participó el Comité Directivo en pleno. Algunos trabajadores manifestaron dudas y temores. «¿Por qué tengo que confiar en lo que está diciendo la empresa? ¿Cómo sé que no se quieren quedar con mis prestaciones sociales?». Mikel les dijo: «Ustedes me conocen desde siempre. Hemos tenido diferencias, pero nadie puede decir que actúo de mala fe. ¿Qué prefieren, ser mis socios o mis empleados?». Después de unos instantes de perplejidad, varios trabajadores dijeron: «Queremos ser tus socios». La respuesta de Mikel fue: «Perfecto, si son capaces de formar una cooperativa y ofrecer su trabajo organizado como una empresa, entonces Powerven estará dispuesta a reconocerlos como socios».

El resto de la sesión estuvo a cargo de la dirección financiera. El grupo se dividió en mesas de trabajo, y cada mesa debía hacer un cálculo de lo que podían esperar los trabajadores por asumir esta nueva forma de organización. Todas las mesas llegaron a resultados similares; dado un presupuesto de ingresos y unos márgenes aceptables de participación, los trabajadores podían, en promedio, más que duplicar sus ingresos personales.

Hacia un nuevo modelo de organización

Continuaron las reuniones y se organizaron talleres sobre cooperativismo y sus principios, que incluían visitas a cooperativas exitosas. De la mano de los consultores de Gestión Humana, comenzó el diseño de la organización: su estructura y la valoración del trabajo.

El diseño de una cooperativa sustituye la organización por departamentos, típica de una empresa, por una de equipos de trabajo que manejan un proceso. A esos equipos de responsabilidad compartida les llamaron «equipos naturales de trabajo» (ENT). Para los objetivos compartidos por varios ENT se constituían comités: adminis-

La gestión con cooperativas supone un cambio en la forma de dirigir y de relacionarse con el trabajo, significa pasar de la subordinación a la cooperación, de la jerarquía a la coordinación

tración, coordinación de operaciones con la empresa y educación. Cada ENT tendría un representante en los distintos comités y esos representantes no podrían durar más de un año. Comenzaron la discusión y la redacción de los estatutos sociales de la cooperativa. Para resolver el asunto de la compensación, asignaron un valor a cada función y cargo, y acordaron pagarse una cantidad mensual (anticipo), según el aporte de cada uno. Así, los mejor pagados verían incrementada su remuneración anual en un porcentaje menor que los de menor retribución.

Un grupo opuesto al modelo, capitaneado por el sindicato, aceptó renunciar a Powerven a cambio de un pago negociado. El 95 por ciento de los trabajadores manifestó su deseo de seguir adelante. El proceso tardó poco más de nueve meses, entre diciembre de 1998 y agosto de 1999, cuando fue registrada la cooperativa y Powerven la reconoció como parte en la negociación para configurar la sociedad. Seguidamente, los trabajadores debían negociar con Powerven cuánto estaba dispuesta a pagar la empresa a una cooperativa operadora de su negocio. Luego de una serie de desacuerdos se acordó una fórmula que diferenciaba la remuneración por el servicio mecánico o por el alquiler de equipos, la venta de repuestos o la gestión de cobranza. Al final, los cooperativistas comunicaron a la empresa su acuerdo con los términos planteados para la cogestión de la agencia.

El 15 de septiembre de 1999 los socios de la cooperativa renunciaron voluntariamente y se les cancelaron sus acreencias laborales con la empresa; parte de ese dinero lo aportaron como capital de la cooperativa. Las renunciaciones fueron homologadas por el Ministerio del Trabajo, que constató que no era un caso de acto forzado o despido masivo. Luego se suscribió el contrato de

operación de la agencia, con la firma personal de los miembros de la cooperativa, se leyeron las actas y se brindó al estilo de un matrimonio. A la mañana siguiente un trabajador comentó: «Somos los mismos, haciendo lo de siempre, pero nada es igual, por que somos dueños de nuestro trabajo».

El efecto demostración

En el primer año de funcionamiento, la cooperativa casi triplicó los ingresos y redujo en un tercio los gastos de la sucursal de Valencia, ahora agencia cogestionada; y los socios más una oficina venezolana habían ganado semejante reconocimiento.

La agencia de Valencia fue seleccionada como la tercera más eficiente del mundo, en la clasificación global de talleres de GD. Nunca antes una oficina venezolana había ganado semejante reconocimiento.

Las noticias de lo que estaba ocurriendo en Valencia llegaron rápidamente al resto de las sucursales de Powerven. De inmediato, los directivos de Powerven recibieron de otras agencias la pregunta: ¿cuándo podemos operar de la misma forma que los compañeros de Valencia?

Un hito importante fue la entrada en vigencia, en el año 2001, de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, que sustituyó la ley que regía la materia desde 1975. Comentó Mikel: «La nueva ley vino a ser como un espaldarazo a nuestro proyecto, porque incorporó criterios modernos de cooperativismo, que estaban muy en sintonía con la filosofía que nos animaba. Eso, junto con el apoyo generalizado del gobierno a la organización de cooperativas, creó un clima muy propicio. Sin duda, navegamos con viento a favor».

Para 2004 se habían formado ocho cooperativas y, para 2008, las trece sucursales se habían cooperativizado. La empresa había pasado de más de 800 empleados asalariados a menos de cien, y cada agencia se gestionaba por sí misma. Todos los indicadores de desempeño mejoraron significativamente. Las pérdidas por robo de herramientas pasaron de cientos de miles de dólares al año a cero. La cartera de deudas vencidas pasó de 90 a 45 días.

Una prueba

La cohesión y la solidaridad que lograron los equipos de trabajo se puso a prueba a finales de 2002. Las centrales sindicales y empresariales de Venezuela llamaron a una huelga general para protestar contra una serie de medidas tomadas por el gobierno de Hugo Chávez. El paro nacional

duró tres meses y fueron seguidos por tres meses más de suspensión de venta de divisas. La situación de 2003 significó una paralización de la economía por seis meses, que ocasionó la mayor crisis que hayan vivido las empresas venezolanas en la historia moderna.

Los ENT se reunieron y emprendieron acciones. Cada cooperativa inició su plan de trabajo, recuperó las cuentas vencidas

idad se extendió para procurar y distribuir alimentos, combustible y otros bienes de primera necesidad. La empresa pudo seguir activa con costos muy reducidos, con un sistema de ayuda mutua que permitió a todos enfrentar la situación.

Las cooperativas decidieron cuándo y cómo dirigir su esfuerzo. Las empresas públicas y transnacionales que no se sumaron al paro nacional, y que podían seguir siendo

positivo, pero algunas sombras perturbaban a Mikel. A juicio de los consultores, comenzaban a aparecer síntomas de pérdida de cohesión en algunas cooperativas. Habían crecido mucho y tuvieron que incorporar nuevos socios de forma apresurada. Muchos de los nuevos socios no compartían los valores y principios cooperativos, lo que hacía difícil tomar decisiones y planteaba conflictos en temas como la repartición de los ingresos.

Stuart Cameron, en la reunión anual con GD, manifestó su preocupación por las informaciones que le llegaban de Venezuela. Cada vez más empresas estaban siendo expropiadas. Además, el presidente Chávez parecía haber dejado de creer en las cooperativas y su gobierno promocionaba otro tipo de organizaciones: las empresas comunales.

Mikel se preguntaba: ¿debemos mantener el esquema de alianza con cooperativas o cambiarlo? Si mantenemos las cooperativas, ¿cómo retomamos el espíritu inicial? ¿De qué manera podemos recrear el compromiso que llevó a superar la situación de 2003? ¿A qué otro modelo podríamos migrar? Y se decía: «Siento que remo contra la corriente, con todas mis fuerzas, y estoy en el mismo sitio». ■

Tras la implantación de las cooperativas, todos los indicadores de desempeño de Powerven mejoraron significativamente. Las pérdidas por robo de herramientas pasaron de cientos de miles de dólares al año a cero. La cartera de deudas vencidas pasó de 90 a 45 días

que pudo, canceló las compras y concluyó los trabajos en proceso. Los socios decidieron que, «pase lo que pase», se mantendrían unidos. En lugar de reducir personal, redujeron proporcionalmente el pago que cada uno recibiría. Además, lograron una reducción de los costos fijos de cada agencia en rubros como telefonía, agua o electricidad.

Las cooperativas estructuraron una red de suministros que permitió que llegase lo necesario a cada familia. Una red de solida-

fuentes de pago, fueron atendidas por las cooperativas. Luego de que el paro terminara y se reactivara la economía, Powerven estaba en pie, mientras que su competencia tenía que levantarse. A finales de 2003 Powerven llegó a controlar el setenta por ciento del mercado venezolano.

Las dudas de Mikel

El informe sobre el estado de las cooperativas encargado a Gestión Humana era

¿Qué opinan los expertos?

EDUARDO WILLS HERRERA

Profesor de la Universidad de los Andes, Bogotá

El caso Powerven pone de relieve situaciones, enfoques y dilemas que la gerencia de empresas privadas en Latinoamérica debe enfrentar permanentemente. El caso inspira un primer interrogante acerca de cómo cambios radicales en el entorno de las empresas, en particular en el entorno político, lleva a la gerencia a tomar decisiones de reestructuración que son casi imperativas.

Venezuela lleva un largo período de cambios radicales e incertidumbre política, que aún no se han resuelto, y genera el interrogante de si las transformaciones sociales requeridas por una nueva Venezuela se alcanzarán de forma pacífica. Este entorno crea incertidumbre a las empresas privadas, en particular a las familiares, que las obliga necesariamente a cambiar. El caso enseña que no basta con adaptarse a los cambios radicales del entorno, así sea con cambios radicales propios, como el de transformar una empresa familiar exitosa en una alianza entre empresa y cooperativa de trabajadores. Seguramente se requerirá que las empresas y los empresarios desempeñen un papel activo en la discusión y la solución de asuntos públicos, en moldear el tipo de sociedad que se desea,

pasando a convertirse en actores ciudadanos corporativos que participan no solo con cambios internos sino también con liderazgo en la creación de ideas sobre el tipo de sistema político que requiere Venezuela para resolver sus agudos problemas de desigualdad, comunes al resto de los países latinoamericanos.

El caso señala la importancia que tiene para la gerencia latinoamericana el buscar y encontrar caminos propios de organización, que disminuyan el conflicto entre trabajadores, sindicatos, dueños y empresas. Señala de manera ejemplar cómo valores propios de una familia de emigrantes, con tradiciones colectivistas, y fundada en principios de solidaridad y cooperación, como es el caso del País Vasco, pueden mostrar caminos que valen la pena recorrer. Señala también la enorme riqueza de poner a prueba nuevos imaginarios y opciones, como introducir esquemas cooperativos con los trabajadores frente a otros esquemas de cambio importados y que favorecen el *statu quo*, como son la reingeniería y el *downsizing*, que fueron profílicamente copiados y en muy pocos casos resultaron en soluciones saludables para la empresa o para la sociedad. Finalmente, el caso plantea interesantes dilemas de cómo diseñar estrategias de supervivencia en entornos turbulentos desde las perspectivas económica, política y social

El caso está muy bien investigado y propone dilemas con suficiente fuerza para generar discusión y debate sobre temas importantes de la administración y la teoría organizacional, como son el tipo de organización que necesitan los países latinoamericanos, los dilemas de la gerencia de familia, la relación conflictiva y eventualmente cooperativa entre empresa, sindicatos y trabajadores, y el tipo de clima laboral y de cultura organizacional que se derivan de organizaciones democráticas y organizaciones jerárquicas verticales.

¿Debe haber consistencia entre las relaciones de autoridad y estructura de la organización y las condiciones políticas, económicas y sociales que prevalecen en su entorno? Si se pretende introducir cambios de economía social en el entorno macroeconómico, ¿deben estos acompañarse de cambios en los esquemas de autoridad y toma de decisiones al interior de las empresas? Si se quiere democratizar más la sociedad, ¿es necesario hacerlo al interior de las empresas? Son estas preguntas de gran hondura e importancia para las economías latinoamericanas. Intentos de democratización como el que se presenta en este caso deben ser estimulados, investigados y entendidos a cabalidad.

Si bien la empresa no es propiamente una cooperativa, según la definición clásica, sí plantea un avance en la constitución de

este tipo de forma organizacional: un cambio en las relaciones de poder entre dueños, sindicato y trabajadores. La alianza propuesta entre la empresa y la cooperativa de trabajadores produce resultados positivos a corto plazo, pero surge el interrogante de si podrán sostenerse en el futuro y cuáles serían las condiciones tanto internas como externas para ello. Esta forma particular de contrato entre empresa y cooperativa genera mejores condiciones a corto plazo de motivación, pertenencia, compromiso con el trabajo, mayor satisfacción laboral, menos conflictos laborales y, por ende, mayor productividad y mejor desempeño individual y colectivo. Pero no queda claro si ello ocurre a cambio de menor remuneración

sin que se pueda establecer si esta es una forma genuinamente democrática que pueda producir profundas transformaciones en la manera de entender la gerencia y las organizaciones.

Una cooperativa puede definirse como una organización en la que el control está en manos de sus miembros, que son a su vez empleados y dueños, sin importar la forma jurídica particular. El derecho a gobernar yace en la colectividad de sus miembros y la autoridad ha sido delegada de forma que debe rendir cuentas a todos los asociados. Una de sus principales características, y a su vez su gran dilema, consiste en crear condiciones para una toma de decisiones democrática y justa. En el centro de su propuesta

JOSEFINA BRUNI CELLI

Profesora del IESA

Los casos permiten abordar temáticas para las cuales no fueron concebidos originalmente. Por ejemplo, un colega ha usado para su clase de comunicación empresarial un caso escrito para una clase sobre relaciones entre organizaciones sin fines de lucro y gobiernos locales. Un caso elaborado sobre la gestión de relaciones entre empresas petroleras y comunidades aledañas se usa regularmente en clases de políticas públicas para analizar fallas en los diseños de intervenciones públicas.

Powervén es un caso que enfoca la gestión de recursos humanos desde la mirada del «modelo de negocio». Pero el caso también podría ser utilizado, con mucho provecho, en una clase de ética empresarial, porque ofrece material para la discusión de un dilema ético en el ámbito de la gestión de recursos humanos: la subcontratación de mano de obra, algunas veces conocida como tercerización. La característica principal del modelo de negocio que desarrolló Powervén es que la empresa no tiene (o tiene solo un puñado de) trabajadores en nómina. La mayor parte del personal que lleva a cabo las operaciones de la empresa pertenece a una organización diferente contratada por Powervén como proveedora de mano de obra.

La Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT), en su 85ª Reunión de la Conferencia en el año 1997, distinguió entre subcontratación de mano de obra y subcontratación de la producción de bienes y servicios. En la subcontratación de producción, la empresa contratista suministra bienes o servicios con sus recursos financieros, materiales y humanos; esto es, la contratista es dueña de su capital. En cambio, en la subcontratación de mano de obra, la contratista no opera con su capital, herramientas o recursos, sino que opera el capital de la empresa contratante. El interés de la OIT en este tema estriba en que, bajo el esquema de subcontratación de mano de obra, los trabajadores carecen de la protección de la que gozan los trabajadores que sí tienen una relación de trabajo directa. En vista de tal preocupación, una pregunta para una clase de ética sería: ¿es ético el modelo de negocio de empresa sin trabajadores?

La ética es el estudio de los principios morales. El centro de la preocupación en el pensamiento ético está en el efecto de las decisiones sobre otros individuos y la sociedad como un todo. Establecer si una decisión tiene un efecto positivo (o negativo) tiene que ver con establecer si la decisión es moralmente buena o mala, lo que implica considerar los principios morales en los que se fundamenta la decisión. De más está decir que todo gerente y dueño

¿Es posible organizar sitios de trabajo sin las tradicionales jerarquías y distancias de poder que se encuentran en la mayoría de las empresas latinoamericanas?

a los trabajadores, si se considera que la empresa no debe pagar prestaciones sociales. Tampoco queda claro el camino que ha seguido la empresa para democratizar las decisiones, un requisito *sine qua non* de cualquier cooperativa exitosa, pues el dueño y su familia mantienen un papel fundamental y concentran parte del poder de decisión, aun si lo han delegado en parte al empoderar a las cooperativas.

¿Es posible llevar a cabo este tipo de cambios radicales en entornos turbulentos, inciertos, en los cuales se requiere gran flexibilidad para responder a crisis que se presentan de manera continua en los planos político, económico y social? ¿Es ello compatible con rasgos de la cultura latinoamericana como el elitismo y la segmentación social entre trabajadores y gerentes? ¿Es posible organizar sitios de trabajo sin las tradicionales jerarquías y distancias de poder que se encuentran en la mayoría de las empresas latinoamericanas? Igualmente, vale la pena preguntar si la democracia organizacional ejercida mediante la cooperativa lleva ineludiblemente a la formación de oligarquías, en las cuales un grupo selecto de personas que sienten representar a los asociados terminan concentrando el poder y la capacidad discrecional en las decisiones, aspecto que ha sido muy común en la experiencia con sindicatos y cooperativas de base en Latinoamérica.

El caso es interesante para las empresas privadas y las empresas familiares, pero también lo es para las así llamadas organizaciones del tercer sector u organizaciones no gubernamentales. En años recientes su creación y desarrollo se han multiplicado con creces, en la forma de cooperativas, organizaciones de base, colectivos y organizaciones alternativas que aspiran a ser radicalmente democráticas en su naturaleza y gerencia. Sin embargo, los resultados hasta el momento son desiguales,

yace la idea de democracia participativa, a diferencia de la democracia representativa. Implica el gobierno propio, tanto en los sitios de trabajo como en las instituciones políticas. Al hablar de formas cooperativas en el trabajo se hace referencia a formas organizacionales en las que se ejerce el autogobierno, por medio de la democracia participativa, y se busca el éxito no solo para la gerencia sino también para una sociedad más democrática. La forma cooperativa es antónima a las organizaciones jerárquicas y verticales. Igualmente son contrarias al modelo burocrático de organización propugnado por Max Weber. Weber previó un cuarto tipo de autoridad legítima basada en la racionalidad sustantiva, que establece formas de gobierno asociativas, a partir de la comunión de valores de sus asociados; lamentablemente, no logró desarrollar esta idea, pero sí alcanzó a plantear que en circunstancias particulares (tamaño medio, funciones simples) se pueden evitar las tradicionales estructuras de dominación para mantener formas democráticas de gobierno.

La cooperativa es una alternativa genuina al poder corporativo concentrado y al poder centralizado del Estado. Su premisa de acción es la democracia participativa, en contextos locales. No es una anomalía sino una alternativa factible para alcanzar la verdadera democratización que logre, al mismo tiempo, sociedades más justas, equitativas y participativas. Es un desafío mayor para estos países, pero vale la pena explorarlo. La construcción de organizaciones más legítimas, con procesos de democratización participativa en las decisiones y procedimientos, claros y transparentes para medir la contribución de los asociados, y remunerar de manera acorde, son dos grandes retos. Pero se pueden lograr. El caso de Powervén ciertamente señala un camino para la gerencia latinoamericana que es necesario recorrer.

de empresa debe cultivar el pensamiento ético, no solo porque ello es un valor en sí mismo, sino también porque la sostenibilidad de los negocios y de la sociedad en general dependen de ello.

Muchas de las dudas que surgen al tomar una decisión se deben a dudas acerca de los principios morales que deben regir en esa decisión; de allí los dilemas morales. El caso Powerven ofrece material para la discusión de un dilema ético, porque se pueden esgrimir argumentos morales a favor y en contra del modelo de la empresa sin trabajadores.

Algunos argumentos que los estudiantes pudieran esgrimir para negar que el modelo de Powerven sea ético (una abundante bibliografía recurre a estos argumentos) son los siguientes:

- Es una manera fraudulenta de la empresa de eludir obligaciones y responsabilidades establecidas en las leyes laborales, como el pago de diversas cargas parafiscales asociadas a la seguridad social del trabajador. Los trabajadores laboran en los espacios de la empresa, ponen su mano de obra para operar las herramientas y bienes de capital que son propiedad de la empresa y cumplen un horario. La relación de Powerven con sus tra-

una cooperativa, el trabajador pierde la posibilidad legal de organizar un sindicato. Según la OIT, el derecho a la negociación colectiva es un derecho fundamental de todo trabajador.

- La relación entre Powerven y los trabajadores no es una relación entre iguales. Los trabajadores son la parte débil en la relación, porque tienen menos poder económico que los dueños de la empresa. Por lo tanto, el trabajador debe ser protegido frente a los posibles abusos de la empresa. Este es el argumento de que el trabajador es el débil jurídico sobre el que se fundamenta gran parte de la legislación laboral en el mundo.

Algunos argumentos que los estudiantes pudieran utilizar para sostener que el modelo de Powerven sí es ético son los siguientes:

- El trabajador es «empoderado». Como socio de una cooperativa, el trabajador tiene autonomía; ya no está sujeto a las instrucciones y la dirección de un empleador. Participa en las decisiones, tiene mayor control de su trabajo, codirige su empresa. Este es el argumento de la «democracia industrial», el cual establece

el modelo de empresa sin trabajador.

- Se crean y se preservan empleos de calidad. El mecanismo usado por Powerven es un medio indirecto (por rodeo) de flexibilización del mercado de trabajo. En el agregado, tal flexibilización estimula la iniciativa empresarial (reduce los riesgos y la carga sobrellevada por el empresario), lo cual preserva empleos e incluso aumenta la cantidad de empleos de calidad. Se elude una normativa, pero la norma es mala porque hace rígidos los mercados de trabajo, y esa rigidez destruye el empleo y genera miseria.
- En países como Venezuela, la cooperativa protege más al trabajador que los mecanismos formales de protección. En Venezuela, el Estado es ineficaz y sus instituciones de seguridad social no cumplen su debida función. En tales circunstancias, el trabajador miembro de la cooperativa está mejor protegido que un trabajador aislado, porque el cooperativista está inserto en un círculo de solidaridad que, contrario al Estado, tiene cara humana. El caso muestra que la red de solidaridad funcionó en 2003, cuando se paralizó la economía: hubo procura conjunta de alimentos y otros bienes necesarios, y hubo reducciones solidarias de ingresos de todos los trabajadores para preservar el trabajo.
- Bajo el esquema de Powerven, los trabajadores tienen poder de negociación frente al empresario. Organizarse como cooperativa frente al patrono no es inferior a organizarse como sindicato. De hecho, una cooperativa tiene mayor poder de negociación, porque es «socio» del empresario; por esa razón, el empresario valora más y confía más en las solicitudes de una cooperativa (las ve más responsables) que en las solicitudes de un sindicato.
- La desprotección del trabajador, en el esquema formulado por Powerven, no es culpa de la empresa sino del Estado venezolano, pues su normativa legal (ley de cooperativas) no exige a este tipo de organizaciones la afiliación de sus asociados al seguro social y demás órganos de protección. En España, por ejemplo, las cooperativas sí cumplen obligaciones de esta naturaleza. La empresa no es responsable de este vacío legal.

Detrás de todo sistema ético hay una filosofía social. Los estudiantes podrán reconocer, en cada una de las posturas, una filosofía más liberal o más estatista sobre el manejo de mercados. Paradójicamente, el cooperativismo, un movimiento asociado con las izquierdas, parece alinearse, al menos en este caso, con la filosofía social de tendencia liberal.

El caso Powerven ofrece material para la discusión de un dilema ético, porque se pueden esgrimir argumentos morales a favor y en contra del modelo de la empresa sin trabajadores

bajadores es una relación de trabajo encubierta (Resolución de la OIT en su Conferencia General de 2003). Por tales razones deberían ser incorporados a la nómina y disfrutar de las prestaciones sociales y protecciones establecidas en la ley. Por esas mismas razones, la empresa debería pagar sus obligaciones parafiscales (por ejemplo, INCES, Seguro Social y Ley de Política Habitacional, entre otros). Según este argumento, lo ético es acatar el espíritu de la ley, que define qué es una relación de trabajo.

- No es ético dejar al trabajador desprotegido. Más allá del ámbito legal, el trabajador queda desprotegido porque su relación de trabajo no se rige por la Ley del Trabajo. Legalmente, el trabajador pasa a ser un socio y deja de ser un trabajador: no cobra sueldo (sino anticipo de excedentes) y no cotiza Seguro Social, Ley de Política Habitacional ni algún otro modo de protección, porque la ley venezolana exige a las cooperativas de esa obligación.
- El trabajador pierde su derecho a la organización sindical. Como no es legalmente un trabajador sino socio de

que el control democrático del lugar de trabajo maximiza la libertad del individuo y contraviene la «alienación» del trabajador.

- El trabajador dependiente o subordinado (empleado) no asume responsabilidades y en tal sentido es menos virtuoso que un cooperativista. El trabajador dependiente o subordinado no asume riesgo alguno: cobra quince y último independientemente de cómo le vaya a la empresa. Por eso, no le importa que se pierda material o dinero, o que haya cuentas sin cobrar. Esto crea una cultura de desidia e irresponsabilidad en las organizaciones económicas que reduce la calidad moral de las personas.
- Como consecuencia de asumir responsabilidad, aumenta la productividad del trabajo, lo cual se refleja en mayores ingresos de los trabajadores. En el agregado, una mayor productividad del trabajo genera competitividad, crecimiento económico, prosperidad y bienestar social. La prueba que apoya este punto es que los ingresos de los cooperativistas de Powerven aumentaron sustancialmente al establecerse

Educación Ejecutiva Julio-Septiembre 2014

PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL

Maracaibo y Valencia



GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE



iesa.edu.ve/cursos-y-programas
avanza@iesa.edu.ve
[@cursosiesa](https://facebook.com/iesa.formacionejecutiva)
(0212) 555-IESA



UNICON
Executive Education Consortium



Accredited by
Association
of MBAs



GERENCIA GENERAL

	MES	FECHAS	HORAS	LOCALIDAD
Programa de formación gerencial	Jul	7	160	Maracaibo
Programa de principios de supervisión y gerencia	Jul	7	80	Caracas
Balanced scorecard: control de gestión y formulación de indicadores	Jul	7 y 8 / 22 y 23	12	Maracaibo / Caracas
Formulación de objetivos estratégicos NUEVO	Jul	9 y 10	12	Caracas
Negociación para gerentes	Jul / Ago	21 al 23 / 26 y 27	18	Caracas / San Cristóbal
Balanced scorecard: control de gestión y formulación de indicadores	Ago	5 y 6	12	San Cristóbal
Disciplinas de la ejecución: ¿cómo lograr que las cosas se hagan?	Jul / Ago	29 y 30 / 12 y 13	12	Maracaibo / Barquisimeto
Gerencia estratégica	Ago	5 y 6	12	Barquisimeto
Presentaciones gerenciales efectivas	Ago / Sep	13 y 14 / 17 y 18	12	Valencia / Barquisimeto
Gerencia estratégica	Sep	3 y 4 / 29 y 30	12	Maracaibo / Caracas
Gerencia del tiempo	Sep	16 y 17	12	Caracas
Programa de formación gerencial	Sep	23	160	Valencia
Negociación para gerentes	Sep	23 y 24	18	Maracaibo
Programa de gestión de empresas familiares	Sep	30	66	Maracaibo

HABILIDADES GERENCIALES

	MES	FECHAS	HORAS	LOCALIDAD
Liderazgo auténtico: oportunidades y retos NUEVO	Jul	2 y 3	12	Caracas
Gestión del conflicto laboral y negociación	Jul	8 y 9	16	Valencia
Desarrollando las competencias del gerente <i>coach</i>	Jul / Ago	14 y 15 / 4 al 6	18	Maracaibo / Caracas
Fortaleciendo habilidades para tomar mejores decisiones	Ago	5 y 6	12	Caracas
Construyendo equipos de alto desempeño	Ago / Sep	6 al 8 / 23 y 24	18	Caracas / Barquisimeto
Liderazgo e inteligencia emocional	Ago	7 y 8	12	Caracas
Programación neurolingüística y comunicación gerencial	Ago	18 al 20	18	Caracas

MERCADEO Y VENTAS

	MES	FECHAS	HORAS	LOCALIDAD
Lanzamiento de productos	Jul	1 y 2	12	Caracas
Pasión por la gente: el arte de atender	Jul / Sep	8 y 9 / 18 y 19	12	Maracaibo / Caracas
Coaching de ventas	Jul / Ago	16 al 18 / 13 y 14	18	Caracas / Maracaibo
Personal Branding: La marca eres tú	Jul	16 al 18	18	Caracas
Gerencia de cuentas clave	Jul	22 y 23	12	Maracaibo
Atención al cliente: cómo crear una cultura de servicios	Jul / Ago	28 y 29 / 14 y 15	12	Valencia / Caracas
Mercadeo estratégico de consumo masivo NUEVO	Sep	1 al 3	24	Caracas
Certificado de altos estudios en dirección de ventas	Sep	15	134	Caracas
Gerencia de ventas: dirección y administración de la fuerza de ventas	Sep	15 y 16	18	Valencia
Compensación de ventas: incrementar la productividad de su equipo NUEVO	Sep	22 y 23	16	Caracas
Técnicas de ventas consultivas en ambientes adversos	Sep	23 y 24	12	Caracas
Diplomado en mercadeo e innovación	Sep	26	140	Caracas

FINANZAS

	MES	FECHAS	HORAS	LOCALIDAD
Finanzas para ejecutivos no financieros	Jul / Sep	14 al 17 / 15 al 17	24	Caracas / S.Cristóbal
Flujo de caja	Jul	21 al 23	18	Caracas
Presupuesto y control de gestión	Sep	8 y 9 / 18 y 19	12	Barquisimeto / Caracas
Bonos de mercados emergentes: riesgos y oportunidades	Sep	23 y 24	12	Caracas

OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

	MES	FECHAS	HORAS	LOCALIDAD
Programa certificado profesional en gerencia de procesos BPT	Jul	7	40	Caracas
Manual de procesos y procedimientos	Jul	16 y 17	12	Barquisimeto
Diplomado en gerencia de operaciones	Jul	17	136	Valencia
Gestión del mantenimiento productivo total	Jul	31/7 y 1/8	12	Caracas

EMPRENDEDORES

	MES	FECHAS	HORAS	LOCALIDAD
Emprende: desarrolla tu plan de negocios (<i>e-learning</i>)	Jul	14 / 28	80	Virtual
Ideas para emprender	Ago	6 y 7	12	Caracas
Emprende: desarrolla tu plan de negocios (<i>e-learning</i>)	Ago	11 / 25	80	Virtual
Emprende: desarrolla tu plan de negocios (<i>e-learning</i>)	Sep	15 / 29	80	Virtual

GERENCIA PÚBLICA

	MES	FECHAS	HORAS	LOCALIDAD
Indicadores de gestión pública: evaluación y seguimiento del desempeño de las instituciones del sector público	Sep	19 y 26	18	Caracas

El Fondo Chino auxilia al gobierno venezolano en la crisis económica

FABIANA CULSHAW ■ Periodista y psicóloga empresarial

Ante la difícil situación de escasez de productos, alta inflación y deuda externa, el gobierno «echa mano» a los recursos disponibles, aunque el costo asociado sea excesivamente alto. Además, las relaciones con China muestran síntomas de deterioro.

EL FONDO CHINO-VENEZOLANO supera los 43.000 millones de dólares, según el Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes), institución que administra ese mecanismo financiero. De ese total se han liquidado unos 20.000 millones de dólares y, a finales de 2013, se agregaron 5.000 millones más. El monto es más que considerable, pues duplica las reservas internacionales de Venezuela: unos 20.000 millones de dólares, según el Banco Central de Venezuela (BCV). Solo con fines comparativos, el Fondo Ruso-Venezolano asciende a 10.000 millones de dólares.

Con el Fondo Chino-Venezolano se están desarrollando, o en vías de hacerse, casi 300 proyectos, sobre todo de infraestructura y petróleo, que el gobierno anuncia de gran impacto social. Pero los expertos observan que una parte es utilizada también para paliar la crisis actual, de alta inflación, desabastecimiento y deudas acumuladas con empresas del exterior. Según Gerardo Arellano, director de la Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad Central de Venezuela (UCV): «Recurrir a ese fondo es importante para el gobierno en esta crisis nacional, pues se niega a otras opciones como el financiamiento del Fondo Monetario Internacional, por considerarlo un organismo que ideológicamente responde a los intereses de la derecha».

Otros analistas, como el internacionalista Carlos Romero, señalan que, aunque el Fondo Chino-Venezolano se definió para inversiones conjuntas y promociones comerciales, «a la hora de la verdad» se ha desvirtuado su fin primordial y oficia como «caja chica» del gobierno. «Ese fondo ha sido una pieza fundamental para la obtención de dinero fresco para Venezuela, lo que sumado a la falta de cumplimientos de contratos por parte de este país ha sido objeto de reclamos de China», señaló Romero.

Se desconoce a ciencia cierta en qué medida ese fondo está auxiliando al gobierno en la práctica, pues la información pública sobre su manejo es incompleta. Pero sí se sabe que, según los primeros dos tramos del acuerdo bilateral (ya comenzó el tercero), el cuarenta por ciento del fondo está constituido exclusivamente por moneda china, con la cual el gobierno de Venezuela se compromete a comprar productos chinos. El sesenta por ciento restante va directamente al pago de las acreencias de Petróleos de Venezuela (Pdvs), apremiada por sus deudas. Así lo explicó el economista Alexander Guerrero: «El dinero del Fondo Chino-Venezolano se convierte en el flujo rojo de Pdvs. Llega al Fisco, pero no mucho como se cree, lo que se evidencia, por ejemplo, en las reservas internacionales drenadas».

Lo cierto es que Venezuela puede lograr apoyo financiero de China, pero esa nación no es gran exportadora mundial de

alimentos; por lo que, para enfrentar la crisis de abastecimiento nacional, se debe apelar a otros proveedores. Como señaló Gerardo Arellano: «La crisis de trigo y de harina de Venezuela, por ejemplo, solo puede ser satisfecha en forma inmediata por Estados Unidos, le guste o no a este gobierno». A su juicio, cualquier fondo bien administrado ayuda al país, pero hasta el gobierno chino ha criticado el mal manejo y la corrupción en el Fondo Chino-Venezolano. «La falta de transparencia y el hecho de que la Asamblea Nacional no ejerza la función de control crean una señal lamentable y es un claro *handicap* para las relaciones bilaterales con China. Hasta ahora, ese fondo es una panacea para este gobierno que hace lo que quiere, pero todo eso pasará factura al país», dijo Arellano.

Los analistas coinciden en que Venezuela, tarde o temprano, deberá fortalecer las relaciones comerciales con Estados Unidos, si quiere salir de la crisis económica en materia alimentaria, dado que la nación del norte es capaz de proveer muchos de los productos que requiere el país en forma rápida, aunque ideológicamente los gobiernos se encuentren en posiciones opuestas.

Relación heterodoxa

Las relaciones de China con América Latina se establecen fundamentalmente entre empresas privadas de lado y lado. Pero, en el caso de Venezuela, prevalecen las relaciones de gobierno a gobierno. «Eso crea una figura curiosa en materia internacional que es favorable a China», opinó Guerrero. El compromiso de Venezuela de comprar necesariamente mercancía china por intermedio del Fondo Chino aleja a este gobierno del juego de oferta y demanda del mercado internacional. Según el economista: «No sabemos si estamos comprando competitivamente o no, porque somos compradores cautivos de China. La relación con China es criminal: nos han impuesto acuerdos dañinos en términos de pago».

A la fecha, a pesar del aparente dinamismo bilateral, las relaciones están estancadas, porque China adoptó una política de retroceso en América Latina, incluida Venezuela, y este país no ha cumplido parte de los acuerdos firmados. Carlos Romero explica: «Luego de un crecimiento enorme, del orden del doce por ciento, el PIB de China creció a un siete por ciento, y ese enfriamiento llevó a que las autoridades de ese país se plantearan un redimensionamiento de sus relaciones con esta zona. Se nota en Brasil, Colombia, Chile y también en Venezuela. En este último caso, el freno se ve fomentado por la inseguridad física y jurídica, y la falta de compromiso en el pago de las importaciones chinas».

Fue por los años 2010 y 2011 cuando China incrementó significativamente su inversión en América Latina, en es-

pecial en Brasil, Argentina y Chile. Los chinos valoraron el rápido crecimiento de Brasil y las oportunidades de Chile y Colombia para fondos de inversión privados. China mostraba gran apetito por las materias primas latinoamericanas, a fin de expandirse como segunda economía mundial. Hoy se mantiene ese apetito, pero con políticas más moderadas que en el pasado.

La gran deuda

Los acuerdos comerciales entre China y Venezuela se siguen firmando, a pesar de la gran deuda de Venezuela con el gigante asiático. Se calcula que, a finales de 2013, la deuda superaba los 47.000 millones de dólares; los cuales incluyen 36.000 millones prestados a la República, 4.000 millones para ejecutar proyectos en la zona petrolífera del Orinoco, 2.000 millones para la compra de materiales y 300 millones para Pequiven, entre otros.

El gobierno venezolano declaró haber cancelado 20.000 millones de dólares, mediante el incremento de exportaciones petroleras a China, que están en el orden de los 600.000 barriles de petróleo diarios. Se proyecta elevar esa cifra a un millón de barriles para 2015, gran parte destinada a pagar la deuda por los créditos otorgados al Fondo Chino. Asimismo, las importaciones de China aumentaron 290 veces en los últimos catorce años; en 2012 alcanzaron 7.700 millones de dólares.

Ante las críticas sobre la gran deuda venezolana, y el compromiso con la nación china, el gobierno ha manifestado en diversas ocasiones que los tramos de la deuda se van cancelando y renovando, lo cual descarta la posibilidad de «hipotecar el futuro de Venezuela», como sostiene la oposición. En noviembre de 2011, la suscripción de los convenios con China pasó a representar el 42 por ciento de los instrumentos internacionales suscritos por Venezuela, con lo cual se convirtió en el segundo socio comercial de Venezuela, según fuentes oficiales.

Muchas firmas, pero mucha duda sobre avances

Son numerosos y de lo más variados los acuerdos firmados con China en las áreas de energía y petróleo, infraestructura, industria, agricultura, minería, tecnología y asistencia técnica. A finales de 2013 se sellaron doce acuerdos, durante la visita de Nicolás Maduro a China. En esa oportunidad se constituyó una empresa para el desarrollo de la Faja Petrolífera del Orinoco, se estableció un convenio para la elaboración del mapa minero de Venezuela y se creó un nuevo tramo para el Fondo Chino-Venezolano, entre otros frentes.

La incursión de inversiones chinas en Venezuela tiene su foco principal en el petróleo, del que carece China. «La presencia china en la Faja del Orinoco es clave para ese país. A pesar de que el petróleo venezolano es pesado y la nación asiática no domina esa tecnología, sí tiene habilidades para

Fondo Chino-Venezolano

- Fue constituido entre el gobierno de Venezuela y el Banco de Desarrollo de China, en el año 2007, con el fin de financiar proyectos en diversas áreas económicas, con énfasis en materia petrolera.
- El banco chino provee dólares a Venezuela, a cambio de entregas de petróleo a futuro, que las empresas chinas se encargan de extraer, total o parcialmente.
- El tramo A arrancó en 2008, con una inversión china de 4.000 millones de dólares y venezolana de 2.000 millones, para ser cancelada en 36 meses.
- El tramo B se activó en 2009 y se renovó el crédito, con aportes iguales de recursos financieros por ambas naciones, para un total de 12.000 millones de dólares.
- El fondo asciende actualmente a 43.000 millones de dólares, de los cuales se liquidaron 20.000 millones. Se adelanta el tramo C, pero existen factores que parecen inhibir la definición de varios frentes en los acuerdos.

aportar y a Venezuela le conviene trabajar con diversas empresas», opinó Arellano. Según el analista, existen nuevas formas de energía en el mundo que están tornando menos rentable el negocio del petróleo pesado, lo que debería ser tenido más en cuenta en la política económica-petrolera nacional.

Uno de los acuerdos bilaterales que más se destaca en el último año es el contrato entre la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y la empresa china Minmetals Engineering Co., con el fin de desarrollar dos proyectos para incrementar la producción de Sidor, en el estado Bolívar. El primer proyecto abarca la recuperación de líneas del área de decapado de la planta de productos planos y laminados en caliente,

Las importaciones de China aumentaron 290 veces en los últimos catorce años; en 2012 alcanzaron 7.700 millones de dólares

que elevaría la capacidad operativa de la planta. El segundo consiste en la instalación de una nueva máquina de colada continua para producir 550.000 toneladas por año de palanquillas utilizadas en la industria petrolera.

China National Machinery Equipment es otra de las grandes empresas chinas que participa en la Faja del Orinoco. Por su parte, China National Petroleum Corporation tiene presencia en Venezuela desde el año 1997, para la expansión de la explotación petrolera en la Faja del Orinoco. También se han firmado acuerdos en el área eléctrica (por ejemplo, la transmisión eléctrica Tocoma-Uribante), una red de banda ancha basada en fibra óptica, telecomunicaciones



EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.

Negocios chinos inseguros

Las estrechas relaciones con China no son un antídoto para esa comunidad en Venezuela. De hecho, la comunidad china fue blanco de secuestros y robos en 2011 y 2012, a tal grado que muchos de sus integrantes y familias enteras han retornado a sus tierras, según reseña el periódico *El Mundo*, del 30 de mayo de 2012. La situación no ha mejorado.

Los pequeños y medianos comerciantes son los más afectados por la delincuencia, así como los ejecutivos de las grandes empresas chinas que trabajan en Venezuela. Por ejemplo, Gan Bai Xian, presidente de China Railway Engineering Corporation fue víctima de un «secuestro *express*» y posteriormente de un robo en su casa en 2011. Eventos similares se han suscitado con otros miembros de la comunidad desde entonces.

La Federación China de Venezuela, que abarca 26 clubes sociales y 175 directores regionales, efectuó coordinaciones con sus delegaciones distribuidas en diversas zonas del país, con el fin de mejorar sus sistemas de comunicaciones con los cuerpos policiales y la Guardia Nacional, ante el problema de la delincuencia que los afecta. La labor de los comerciantes chinos es altamente vulnerable, pues sus restaurantes, supermercados o quincallerías cumplen horarios específicos de atención al público y los delincuentes captan rápidamente sus movimientos.

China-América Latina

- En 2013, el comercio bilateral entre China y América Latina llegó a 270.000 millones de dólares y la inversión directa no financiera de China en esta región alcanzó 15.000 millones, según datos del gobierno chino.
- Durante la Tercera Sesión Plenaria del XVIII Comité Central del Partido Comunista de China, celebrada en noviembre de 2013, el liderazgo chino se comprometió a la promoción mutua de la apertura dentro de su país y el exterior, a la atracción de inversión extranjera y a la salida de empresas chinas al exterior.
- Muchos países latinoamericanos desarrollan proyectos de inversión que interesan a China, como la nueva política industrial de Brasil, la reforma energética de México, el plan estratégico industrial 2020 de Argentina y la zona especial de desarrollo Mariel de Cuba.
- América Latina aspira a exportar más productos de alto valor agregado a China, en lugar de solo materias primas.
- Se calcula que la inversión china en el exterior superará los 500.000 millones de dólares en los próximos cinco años, según Liu Xia, directora encargada de inversión extranjera de la Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo de China.
- Se prevé que China se convertirá en el segundo socio más grande de América Latina a finales del año 2015.
- La presencia de China en América Latina se ha reducido en los últimos meses, por el enfriamiento de su economía, lo que ha perjudicado las exportaciones a ese país, especialmente de materias primas.

espaciales Venesat y construcción de tramos ferroviarios en diversas zonas del país. Además, se registran unos cincuenta proyectos en el área de agricultura y tierras, otros en ambiente, ciencia y tecnología, comercio, turismo.

La participación china se extiende a los planes de infraestructura y construcción de viviendas, en el marco de la «Gran Misión Vivienda Venezuela». En materia vehicular, en noviembre de 2013 el gobierno anunció el arribo de 300 autobuses, y otros 800 para diciembre de 2014, de un total de 2.000 acorda-

dos con China, para la creación de sistemas de transporte masivo en el país, en el marco de la «Misión Transportes».

La adecuación tecnológica de los proyectos se hace con recursos provenientes del Fondo Chino-Venezolano. Sin embargo, muchos proyectos se firman pero no se concretan, o se desconoce públicamente el avance. Romero resume la situación del área petrolera: «Está trancada. Los chinos piden revisión del transporte del petróleo venezolano a su nación, ya que se ha encarecido demasiado; también solicitan mejor calidad del producto, dado que el petróleo de la Faja es pesado y no se activaron a tiempo los generadores que lo intervienen; insisten en que Venezuela cumpla la agenda de apertura de los pozos petroleros para incrementar la producción y los envíos. Esto muestra que las relaciones no están fluyendo».

En cuanto a la incursión de los carros asiáticos en el mercado nacional, los chinos notan que las condiciones laborales venezolanas resultan muy costosas, lo que ha actuado como freno. Arellano observa que esos carros han sido negocios de poca repercusión, por la debilidad de la industria automotriz china, la mala calidad de esos productos en el comercio internacional y un mercado venezolano que valora especialmente las marcas tradicionales de vehículos.

Los proyectos de construcción de viviendas mostraron, en algún momento, avances con la empresa china Citic, pero su ritmo se ha hecho más lento últimamente, de acuerdo con las cifras del gobierno. «Las acciones se aceleran en tiempos de elecciones, pero este año no habrá. Además, en la administración del tema de viviendas, se constató mucha corrupción y eso también ahuyenta a China», opinó Arellano.

En materia de electrodomésticos, Haier, la empresa asiática líder mundial, contribuye con equipamiento de neveras y lavadoras del programa «Mi casa bien equipada», emprendido por el gobierno venezolano. Ese abastecimiento ha tenido momentos de auge y declinación, y el mayor problema radica en la falta de repuestos de la marca, por lo que la empresa planifica la instalación de una fábrica en Venezuela, que aún no se ha concretado.

En la falta de avance de muchos proyectos incide directamente el atraso en los pagos del gobierno venezolano con las compañías chinas, en especial las contratistas. Los acuerdos firmados y no cumplidos se suman día a día.

Ideologías en juego

El gobierno de Venezuela ve con buenos ojos a China, porque su presencia se articula con su concepción multipolar y de ofensiva antiimperialista. Sin embargo, como advirtió Carlos Romero, China se encargó de desmentir esa asociación ideológico-política y hasta aclaró que la relación con este país es básicamente económica y financiera. «China no quiere ser usada por Venezuela desde el punto de vista ideológico, y tampoco desea problemas con Estados Unidos», reforzó el internacionalista. A su juicio, esa posición ante la opinión pública constituye otro frente de potencial deterioro en las relaciones bilaterales, aunque no ha pasado a mayores.

Guerrero concuerda en que el interés de China con Venezuela se centra netamente en el petróleo y en el plano comercial, y que será difícil que el gobierno de Maduro logre un cambio de condiciones. Según Arellano: «China piensa que Venezuela es un mercado energético importante, y por eso le sirve. Pero lo último que considera China es que Venezuela pueda ser su aliado militar-estratégico. La ecuación es que China necesita energía, nada más». ■

La economía de los subsidios: ¿es posible eliminarlos?

MARIANNA PÁRRAGA ■ Periodista

La economía venezolana está repleta de subsidios. Desde la gasolina hasta las tasas de interés, el subsidio está enraizado en la cultura del venezolano, lo que dificulta su reorientación o progresiva eliminación.

CASI TODO lo que se compra o se utiliza en Venezuela tiene algún grado de subsidio, hasta las cosas menos imaginables. El dólar, los combustibles, los servicios públicos, las tasas de interés para acceder al crédito, las viviendas, las medicinas, los alimentos nacionales e importados, la educación, el empleo, la vialidad, la seguridad social y el sistema público de salud son apenas los casos más notorios.

Cientos de programas orientados a las clases menos favorecidas, especialmente multiplicados durante los gobiernos socialistas de los últimos lustros, han dejado una estela de subsidios muy difíciles de reorientar, que ha creado una resistencia intrínseca a cualquier cambio político que implique dejar de lado las ayudas sociales, los precios baratos y los privilegios. Piense en algo que usted compra con regularidad y seguramente encontrará un subsidio directo o indirecto; estos últimos derivados de controles de precios y cambios que llevan más de once años de aplicación.

Los indicadores económicos parecen desmentir con vehemencia la efectividad de los subsidios: 57,3 por ciento de inflación anualizada hasta febrero de 2014, incremento del costo de la canasta alimentaria como porcentaje del salario promedio, pérdida de poder adquisitivo y alto porcentaje de informalidad son algunos síntomas de una economía en desequilibrio. Pero los subsidios están ahí y sin ellos el costo de la vida para muchas familias sería simplemente insostenible.

Los economistas coinciden en que Venezuela es uno de los países con mayores subsidios, como porcentaje del producto interno bruto (PIB). Cálculos de la firma Ecoanalítica indican que los subsidios directos en Venezuela abarcan alrededor de 38 por ciento del PIB nominal. Eso quiere decir que los precios congelados de productos y servicios esenciales, las tasas de interés y la venta de productos importados por el gobierno a los tipos de cambio oficiales representan más de 90.000 millones de dólares al año. Este número excluye los subsidios agrícolas, que van desde gavetas obligatorias para préstamos a los productores hasta la venta de fertilizantes y otros insumos por debajo de su costo de producción, las misiones y otros programas sociales de ayuda directa.

«La economía venezolana está borracha de subsidios», afirma Asdrúbal Oliveros, presidente de Ecoanalítica. «Y lo peor de todo es que están mal dirigidos, por lo que no contribuyen en gran medida a reducir los índices de pobreza». Incluso con la desaceleración que ha experimentado la economía durante el último semestre, que ha reducido la magnitud de subsidios como el de la construcción de viviendas y la importación de alimentos y medicinas por las redes estatales, el peso de los subsidios para el Estado y principalmente para Petróleos de Venezuela (Pdvsa) no deja de ser muy elevado.

En Venezuela los subsidios suelen pasar inadvertidos para quienes los disfrutan. Ese es el resultado del enraizamiento de políticas públicas creadas para garantizar el acceso de todos los ciudadanos a bienes y servicios que, al ser importados o tener un costo de producción considerado alto, representan una elevada porción del salario.

Las políticas socialistas de los últimos años han extendido subsidios existentes en la economía venezolana (en los ámbitos de energía, servicios públicos, empleo, educación y salud) y creado un gran número de nuevos subsidios directos como las misiones, muchas de las cuales incluyen la entrega de becas y mensualidades a sus beneficiarios. La nacionalización reciente de empresas prestadoras de servicios públicos, como luz eléctrica y telefonía, así como fabricantes o comercializadoras de bienes esenciales tales como alimentos, medicinas e insumos para la construcción, ha contribuido también a multiplicar los subsidios.

La prolongada congelación de los precios de venta de miles de productos y servicios (paradójicamente, en medio de una galopante inflación que encarece sin remedio los insumos) ha terminado por provocar que muchas compañías estatales (que antes generaban ganancias) se vean ahora incapaces de cubrir sus costos de producción. El gobierno evita autorizar un incremento de precios finales de venta para minimizar su efecto inflacionario, lo cual ha creado una espiral de pérdidas que impacta la productividad de las empresas y eleva la necesidad de realizar costosas importaciones de insumos y productos finales. La consecuencia es incrementar la magnitud del subsidio sin impedir, a la postre, el aumento de precios de los bienes que se intenta proteger.

El subsidio más preocupante de la última década en Venezuela se deriva del control de cambio, que genera un precio artificial para el dólar, el cual afecta a miles de otros subsidios. «A estas alturas, los subsidios no son más que mecanismos de distribución de la renta petrolera a sectores privilegiados. El mayor subsidio es al dólar, lo que termina por crear un alto flujo de salida de capitales», explica Oliveros.

Pero el subsidio más famoso y obvio de la economía venezolana es el de los combustibles. Es famoso porque Venezuela tiene, sin objeción, la gasolina más barata del mundo; incluso más barata que la de países con mayores ingresos estatales como Arabia Saudí. Y es obvio porque no pasa inadvertido para los ciudadanos, aunque eso no ha reducido la resistencia colectiva a su progresiva eliminación. Expresado como la diferencia entre el precio internacional al que Venezuela vendería los mismos barriles en su mercado natural más próximo que es Estados Unidos y lo que Pdvsa percibe por su venta interna, el subsidio a la gasolina representará este año unos 12.260 millones de dólares, si los precios acumulados en lo que va de 2014 se prolongan durante

Subsidios a la energía en Venezuela, enero-febrero 2014

Combustible	Precio internacional (dólares por barril)	Precio interno (dólares por barril)	Consumo interno (barriles por día)	Subsidio anual (millones de dólares)
Gasolina de uso automotor	110,12	2,45*	305.000	12.260
Destilados (diésel automotor y eléctrico)	123,60	1,21**	222.000	10.047
Residuales (<i>fuel oil</i> eléctrico e industrial)	123,60	No discriminado**	47.000	2.120
Gas licuado de petróleo	59,60	0,57 por cilindro de 10 Kg/ 0,005 por barril equivalente	90.000	1.958
Gas natural doméstico, eléctrico y petroquímico	5,35 por millón de BTU	0,82 por millón de BTU**	1,537 millones de pies cúbicos diarios	2.545-3.085
Total			664.000 barriles por día de combustibles líquidos y 1,537 millones de pies cúbicos diarios de gas	28.930-29.470

* Pdvs no cobra porción alguna de este barril, pues las ganancias de los intermediarios superan el precio de venta.

** Pdvs no cobra en efectivo estas ventas pues se «netean» contra la factura eléctrica.

*** Pdvs paga a productores privados de gas licuado de petróleo una compensación mensual como subsidio directo para cubrir costos de producción.

Fuentes:

- (1) U.S. Energy Information Administration: petróleo y derivados: (www.eia.gov/dnav/pet/pet_pri_spt_s1_m.htm) y precios del gas en el Henry Hub (www.eia.gov/dnav/ng/ng_pri_fut_s1_m.htm).
- (2) Pdvs: Informe de gestión 2012, Balance de la gestión social y ambiental 2012, «PDVSA offering circular for issuance of 4.5 bln dlrs in 6.00 por ciento senior notes due 2026, with consolidated financial and operating information as of June 30, 2013».
- (3) Ministerio de Petróleo y Minería: Petróleo y otros datos estadísticos (PODE) 2009-2010.

todo el año y se destinan los mismos volúmenes (unos 305.000 barriles diarios en 2013) al mercado interno.

El ministro de Petróleo y Minería, Rafael Ramírez, admitió hace pocos meses que solo el subsidio a la gasolina supera los 12.000 millones de dólares al año. Su discurso emergió en un intento de crear conciencia sobre la necesidad de ajustar el precio de un litro de gasolina, que actualmente es cien veces más barato que un litro de agua, por el que los consumidores prácticamente solo pagan la botella de plástico que la contiene. Pero ningún ajuste ha sido decidido por el gobierno central tras casi 16 años de congelación de precios.

El subsidio al diésel que es utilizado tanto para transporte como para generación eléctrica, unos 225.000 barriles diarios, representa para este año unos 10.047 millones de dólares adicionales. El subsidio a 90.000 barriles por día de gas licuado de petróleo (GLP), vendidos en Venezuela para cocinar, añade 1.958 millones de dólares en 2014. Y el subsidio a los productos residuales (47.000 barriles diarios de *fuel oil* para generación eléctrica) completa el cuadro de combustibles líquidos con otros 2.120 millones de dólares. El subsidio a los combustibles líquidos suma 26.385 millones de dólares, a lo cual se añade el subsidio al gas natural con entre 2.500 millones y 3.000 millones de dólares, que incluyen el diferencial de precios para el gas doméstico, industrial, petroquímico y eléctrico.

Solo los combustibles representan un tercio del total de subsidios de la economía venezolana y el peso de ellos lo lleva Pdvs sobre sus hombros, así como el de muchos otros. Estos cálculos no incluyen el pernicioso efecto que crea la importación de más de 100.000 barriles diarios de combustibles líquidos y unos 150 millones de pies cúbicos diarios de gas a precios internacionales.

A los combustibles se añaden las tasas de interés que, al estar controladas y por largos periodos congeladas, no ofrecen incentivos a la banca para ampliar la oferta o mejorar las condiciones. Si la mayoría de las instituciones financieras registra pérdidas en créditos como los hipotecarios y es incapaz de colocar la totalidad de gavetas como la agrícola, se crean distorsiones en las otorgaciones y se dificulta el acceso a muchos créditos esenciales. «Las tasas en Venezuela no reflejan el riesgo del mercado. Incluso las tasas de las tarjetas de crédito terminan por ser inferiores a la inflación. Cualquier acceso a crédito en Venezuela está subsidiado y solo la población bancarizada se beneficia, que calculada como la cantidad de personas con historial de crédito es apenas cuarenta por ciento de la población», dijo Oliveros.

En el imaginario colectivo, la absorción del subsidio en los presupuestos públicos anuales como un costo fijo inamovible y las distorsiones que han creado los extendidos controles de precios y de cambio hacen difícil para muchas personas comprender su importancia y magnitud. Numerosos estudios sociológicos revelan que los ciudadanos se sienten con un derecho adquirido a disfrutar de los subsidios que el Estado estaría en obligación de ofrecer, como suerte de «dote de nacimiento».

Al percibir al país como «rico» es común escuchar que los venezolanos se merecen los subsidios, que el gobierno tiene el deber de garantizarlos al costo que sea y que ningún político está en posición siquiera de sugerir que los venezolanos deben pagar un justiprecio por los bienes y servicios públicos que disfrutan. Si esos servicios y productos no llegan a la población de una forma eficiente, como ha sido el caso en las últimas décadas, es aún más difícil cambiar esa percepción. «Eso ha terminado por crear una enorme resistencia al cambio político. Los subsidios se han propagado en tal medida que trascienden al chavismo», agregó Oliveros. 

Venezuela-Colombia: tan cerca y tan lejos

MARIANA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ ■ Periodista

El cierre de la balanza comercial de 2013 de Venezuela con sus principales socios muestra una caída en las compras y ventas a Estados Unidos y Colombia. Brasil desplaza a Colombia y escala al tercer puesto como proveedor de productos a Venezuela.

EL COMERCIO BINACIONAL se movió mejor al ritmo de la samba en 2013. Escasez de divisas, cambiantes reglas de juego y precarias condiciones de producción han afectado el intercambio comercial formal de Venezuela con sus socios históricos: Colombia y Estados Unidos. Lo que en el pasado fue una cesta boyante se ha contraído, no solo en importaciones, sino también en la exportación de rubros en los que el país era líder, como los hidrocarburos. Con Brasil, la balanza avanza en positivo, aunque de ella salieron productos como el azúcar.

Comercio colombo-venezolano: una situación compleja

La balanza comercial entre Venezuela y Colombia en 2013 registró una caída de -11,7 por ciento en las importaciones y el intercambio binacional cerró en 2.255 millones de dólares, una caída con respecto a los 2.555 millones de dólares que se registraron en 2012, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia (Dane).

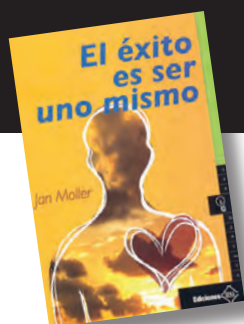
La caída del intercambio ocurrió no solo en la importación de productos colombianos por parte de Venezuela (un resultado negativo en la adquisición de rubros como vegetales, café, frutas, combustibles, vehículos, papel, textiles, cueros, maquinarias y metales) sino también en la exportación de productos de Venezuela a Colombia, que se contrajo en 19,1 por ciento, con ingresos por 431 millones de dólares en 2013 (en 2012 se obtuvieron 533 millones de dólares por esta actividad).

La facturación de rubros como combustibles y sus productos, en los que el país era líder, pasaron de 93 millones de dólares en 2012 a 61 millones de dólares en 2013. La fundición, el hierro y el acero, que en 2012 llevó a la caja venezolana 68 millones de dólares, en 2013 solo reportó 38 millones. Igual pasó con el aluminio y sus manufacturas: los ingresos reportados a Venezuela cayeron de 56 a 27 millones de dólares. Abonos, materias plásticas y sus manufacturas, así como calderas, máquinas y partes, igualmente muestran contracción en sus ventas al país vecino.

Luis Alberto Russián, presidente de la Cámara de Integración Económica Venezolano-Colombiana (Cavecol), recuerda que tras la salida de Venezuela de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y superados los desencuentros diplomáticos entre ambos países, el comercio binacional había ido mejorando. Entre 2010 —año de la peor caída en la facturación— y 2012, el intercambio comercial tuvo un crecimiento interanual de 32 por ciento. Pero en 2013 la cesta venezolana, que ya es limitada, se cerró aún más. Durante unos meses se cortó el suministro de gasolina y sus derivados a Colombia, y esto empeoró los números.

Cada vez se dificulta más exportar desde Venezuela, detalla Russián, entre otras cosas por los costos de la energía, la escasa competitividad del país y la paridad cambiaria, además de que la logística y la cultura de intercambio es muy compleja y se extremen los controles antinarcóticos, que terminan incluso por afectar las condiciones de los productos. A esto se suma que la producción nacional se orienta a atender las necesidades del mercado venezolano y no queda capacidad para exportar. «Nos siguen comprando algunos productos, porque sus condiciones técnicas hacen seguro el suministro», indica Russián.

La cesta exportadora colombiana es más amplia: incluye carne o ganado en pie, gas natural para generar energía en el estado Zulia, pañales, abonos, laminados de acero, jabones, papel higiénico, productos terminados e intermedios, químicos y productos masivos. Sin embargo, Russián destaca que la modificación del tipo de cambio en febrero de 2013 y la sustitución del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (Sitme) por el Sistema Complementario de Administración de Divisas (Sicad) cambiaron las condiciones y crearon una sequía de divisas. Como explica Russián: «El Sicad no aportó la misma cantidad de divisas que daba el Sitme, y a esto se sumó la ausencia de otro mecanismo legal para que los productores obtuvieran dólares, lo que afectó el comercio



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones 

0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.

Exportaciones de Venezuela a Colombia (millones de dólares)

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Productos químicos orgánicos	130,6	121,1	88,6	26,0	19,4	134,3	131,2
Combustibles y aceites minerales y sus productos	61,9	93,8	55,4	16,8	63,7	71,2	58,7
Fundición, hierro y acero	38,2	68,1	170,5	69,5	227,7	518,0	413,3
Aluminio y sus manufacturas	27,3	56,7	44,4	48,9	37,5	81,6	120,1
Abonos	37,8	52,8	59,1	9,5	42,0	52,9	43,1
Productos diversos de las industrias químicas	40,3	37,1	34,9	44,1	43,0	77,8	65,1
Materias plásticas y manufacturas	15,0	22,9	25,1	15,9	13,8	28,7	73,0
Productos químicos inorgánicos	15,9	14,7	17,6	17,2	20,1	30,1	23,2
Calderas, máquinas y partes	8,3	11,2	7,9	6,6	5,5	8,9	11,2
Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	5,8	4,8	2,6	4,1	3,3	10,7	18,9
Otras exportaciones	49,5	49,4	56,6	45,7	86,8	183,4	407,3
Total	431,0	533,0	563,0	304,7	563,3	1.198,1	1.365,9

Nota: cifras preliminares para 2013.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia. <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/importaciones>. Consultado en abril de 2014.

e hizo que se acumularan deudas. Como no pagamos, los productores en Colombia restringieron la línea de crédito».

Las empresas transnacionales fuertes o las empresas colombianas que tienen sucursales en Venezuela han seguido suministrando mercancía o materias primas a las empresas en el país, con la expectativa de que se les va a pagar.

El representante de la Cavecol, instancia que cuenta con 171 afiliados, agrega que el incremento de precios por los costos de reposición ha producido una caída en el consumo. Inventarios que duraban tres meses ahora pueden rendir hasta cinco meses. «Al menos tres cadenas de tiendas colombianas de ropa han tenido que reducir su cantidad de sucursales en Venezuela. Todo esto ha hecho que el comercio formal haya caído».

En enero de 2014 la balanza comercial entre Bogotá y Caracas logró un incremento del 45 por ciento con respecto al mismo mes de 2013, con un intercambio comercial que cerró en 294 millones de dólares. De este total, la compra a Colombia fue por 248 millones de dólares, 59 por ciento más que en enero de 2013, mientras que las ventas de Venezuela sumaron 46 millones, dos por ciento menos.

El comportamiento de enero no puede ser una proyección para el resto del año 2014; pues, con las protestas de febrero en el estado Táchira, se detuvieron las operaciones por más de dos semanas. Además, entre las medidas que ambos gobiernos tomaron contra el contrabando, se derogaron instrumentos jurídicos que permitían vender en la calle productos que venían de Venezuela.

«Estamos en un proceso de realineación de cosas, un replanteamiento con el Sicad II y el Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex); por otra parte está la entrada en vigencia de la Reforma de Ley de Precios Justos, que afecta el comportamiento de las empresas», dice Russián. A esta situación se suma el contrabando, que repuntó tras la caída del intercambio comercial, lo que afectó el comercio binacional formal y aumentó el desempleo. «La caída del intercambio comercial comenzó entre 2007 y 2008, cuando pasó de 7.300 a 4.700 millones de dólares, y siguió bajando hasta tocar piso en 2010, facturando solo 1.800 millones de dólares», explica Russián.

El presidente de Cavecol dice que en la frontera los individuos tratan de optimizar lo que ganan, hacen arbitraje, compran donde es más barato y venden donde es más caro. «Eso pasa en cualquier frontera, aquí eso había disminuido mucho en

los últimos años con la integración andina». Mientras Venezuela estuvo en la CAN el poder de compra del bolívar era superior al peso, y mucha de la infraestructura de Cúcuta estaba dispuesta para atender el poder de compra del venezolano; pero, tras su salida, las políticas públicas diseñadas en Caracas comenzaron a ser diferentes y hubo un cambio de reglas.

Con la reconversión monetaria en 2008 el cambio bolívar/peso era similar, un billete de 100 bolívares compraba uno de 50.000 pesos. Pero en un período muy corto, según afirma Russián, el control de cambio y los controles de precios de los bienes básicos profundizaron el diferencial cambiario, sin contar el diferencial de precio de la gasolina y el asunto de las remesas. «Hoy se necesitan 20 billetes de 100 (2.000 bolívares) para comprar el mismo billete de 50.000 pesos».

Russián apunta que esto ha generado, además, que no se consiga mano de obra. La gente que tiene empleo formal lo deja, porque es más lucrativo el arbitraje en la frontera. «Ahora, un reto es promover el empleo formal en la zona, dada la disparidad del cambio. Un sueldo mínimo en Colombia está por el orden de 20.000 bolívares».

Es ahora cuando el gobierno de Colombia está tomando medidas para atacar el contrabando y ha formulado acuerdos con Venezuela para atenderlo. En el pasado no lo hacía, porque eso les resolvía un problema social.

Comercio con Estados Unidos cae once por ciento

Por segundo año consecutivo, la balanza comercial entre Venezuela y Estados Unidos se contrajo. Las cifras de la Cámara Venezolano Americana de Comercio señalan que en 2013 el intercambio binacional cerró con un superávit a favor de Venezuela de 18.777 millones de dólares: 10,9 por ciento menos en comparación con los 21.095 millones de dólares de 2012.

Las ventas de petróleo y derivados venezolanos a Estados Unidos disminuyeron 17,3 por ciento, al cerrar en 30.888 millones de dólares en 2013: 6.489 millones de dólares menos que lo negociado el año anterior. Esto contribuyó de manera directa a que el superávit comercial venezolano disminuyera. Aunque la venta de hidrocarburos sigue siendo favorable para el país en términos de peso comercial del intercambio, ha registrado una caída. En 2011 la comercialización de petróleo cerró en 41.956 millones de dólares; es decir, en los últimos dos

años se dejaron de vender cerca de 11.000 millones de dólares por este concepto.

Las exportaciones venezolanas al mercado estadounidense se ubicaron en 31.977 millones de dólares en 2013: 17,3 por ciento menos que los 38.726 millones de dólares comercializados en 2012. De este total, el 96,5 por ciento fue petróleo y solo 3,5 por ciento exportaciones no petroleras.

Las compras de Venezuela a Estados Unidos fueron de mercancía, materia prima y bienes por 13.220 millones de dólares, lo que representa una caída de 25 por ciento con respecto al acumulado de 2012, cuando se destinaron 17.631 millones de dólares para las importaciones desde el norte. Del total de las compras hechas por Venezuela, 2.549 millones de dólares fueron de productos petroleros y 10.671 millones de dólares de no petroleros.

Brasil se convierte en tercer socio comercial

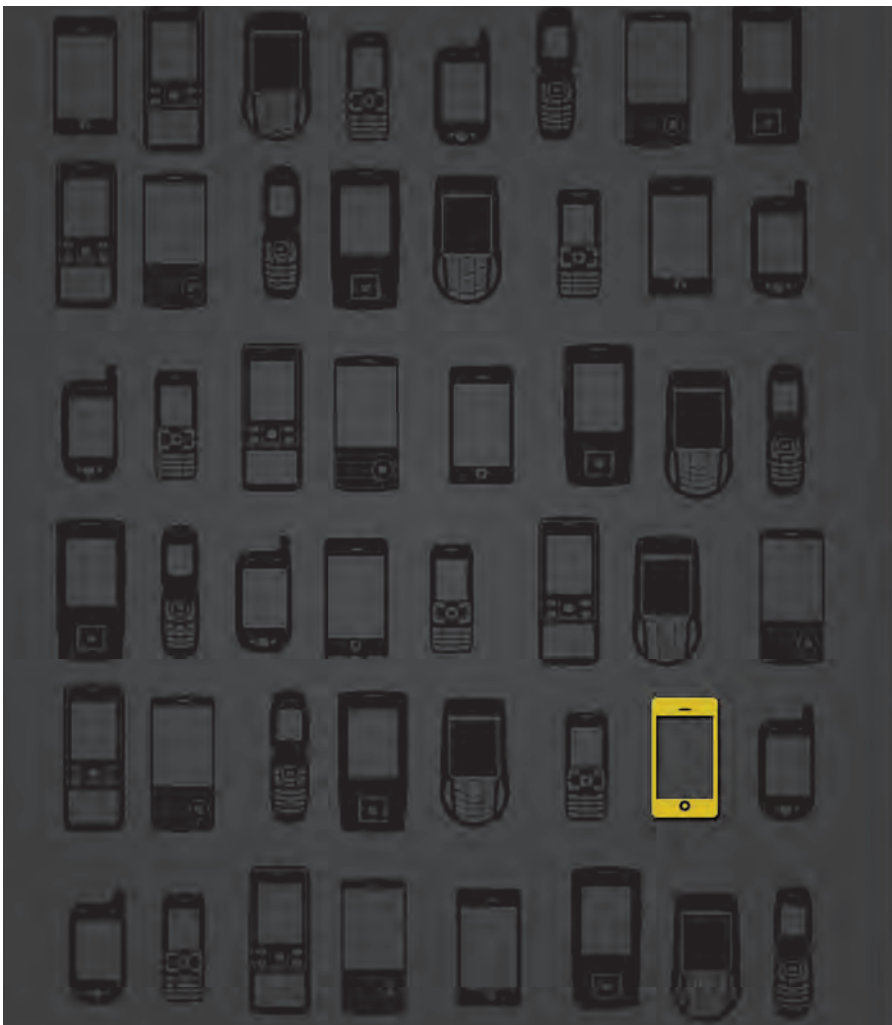
La compra-venta de productos entre Venezuela y Brasil sigue en ascenso. En 2013, las importaciones desde Brasil crecieron en 21,6 por ciento, al cerrar en 2.632 millones de dólares (en 2012 alcanzaron 2.163 millones). Las exportaciones de Venezuela al gigante suramericano también experimentaron un alza de 128,9 por ciento, con un resultado de 8.973 millones de dólares (3.919 millones de dólares en 2012). Estas cifras son las reportadas por el ente de Estadísticas de Comercio Exterior de la agroindustria brasileña (Agrostat), a través de la información reportada por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, así como el Departamento de Relaciones Internacionales de Agronegocios y la Organización General de Coordinación de Exportación de Brasil.

La cesta que el país amazónico envía a Venezuela incluye carne, pollo, animales vivos, bebidas, productos forestales, maderas y sus manufacturas, lácteos, productos de origen vegetal y animal, alimento para animales, cereales, complejo de soya, margarina, té, fibras y productos textiles, pieles cacao y sus productos, frutas, sumos de frutas, café y azúcar. Mientras que Venezuela solo envió fibras y productos textiles, algodón y prendas de vestir de este mismo material.

En 2013 se observa que, a pesar de la escasez de azúcar, papel de oficina, leche condensada, alimentos para gatos y carne de pollo industrializada, estos productos no vinieron en la cesta comprada a Brasil. La compra de azúcar refinada se redujo en ciento por ciento, mientras que la adquisición de caña de azúcar cayó quince por ciento; por su parte, la importación de carne de pollo industrializada también se redujo en ciento por ciento, y la adquisición de papel bajó en 30,2 por ciento.

Brasil ha ido escalando en su posición de socio comercial de Venezuela, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Al cierre del tercer trimestre de 2013, Brasil ocupaba el tercer lugar después de Estados Unidos y China, por encima de Colombia, al tiempo que es el quinto país al que se le venden productos criollos.

Para 2014 el gobierno venezolano aprobó recursos por 12.119 millones de bolívares para comprar a Brasil cinco productos básicos (pollo, carne, margarina, leche y mortadela), con los que aspira a cubrir el 25 por ciento de la demanda nacional. Otra realidad que viene enfrentando Venezuela es que el lugar de importador lo ha venido ocupando el gobierno, no las empresas locales. Aunque el sector privado sigue siendo el mayor importador, el Estado venezolano avanza con fuerza en esta dirección. 



Entre miles de marcas, tu trabajo va a destacar

Porque con la Maestría en Mercadeo del IESA, vas a empezar a hacer las cosas como nunca antes.

Recibe las herramientas que necesitas para destacarte y llegar a nuevos niveles en tu carrera.

Descubre más de la Maestría en Mercadeo en www.iesa.edu.ve/postgrados o consúltanos a través de tufuturo@iesa.edu.ve

Tlf: 555.4371 / 555.4354

Twitter: @maestriasiesa



GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE



Única escuela de negocios en Venezuela acreditada internacionalmente

Venezuela: crecimiento cero en 2014

FABIANA CULSHAW ■ Periodista y psicóloga empresarial

El desempeño macroeconómico de Venezuela es el peor de América Latina, a pesar del auge petrolero. Esta es una de las conclusiones del foro «Perspectivas Económicas 2014», organizado por el IESA.

MIENTRAS QUE EL GOBIERNO mantiene la aspiración de un crecimiento económico alrededor del cuatro por ciento, para los organismos internacionales esa meta es imposible y la economía no crecerá. Según el Banco Mundial, el producto interno bruto (PIB) venezolano crecerá 0,5 por ciento este año, Barclays dice 0,3 por ciento y JP Morgan calcula 1 por ciento. José Manuel Puente, profesor del Centro de Políticas Públicas del IESA y de la Universidad de Oxford, precisó: «Venezuela muestra el peor desempeño macroeconómico del continente, lo que no se justifica por los altos precios del petróleo. Esto responde a las consecuencias de no haber tomado decisiones adecuadas a tiempo».

Según los cálculos de Puente, Venezuela lleva ocho años consecutivos entre las ocho economías de mayor inflación del mundo, con 56,2 por ciento al cierre de 2013, según el Banco Central de Venezuela (BCV). Al pasado mes de febrero, la inflación anualizada fue 57,3 por ciento. En ese indicador, a Venezuela le siguen Sudán, Siria e Irán, en ese orden.

El economista señaló que el crecimiento del PIB en 2013 —1,5 por ciento— fue la tasa más baja de las economías latinoamericanas y coincide con las proyecciones internacionales, según las cuales es alta la probabilidad de que el PIB venezolano no crezca en 2014 (o incluso que registre índices negativos), por los desequilibrios cambiarios y la conflictividad social de los últimos meses. Además, observó que la magnitud de las reservas operativas del BCV es inferior al quince por ciento de las reservas del país. En cuanto a la política fiscal, el experto la evalúa como «procíclica», con una contracción del diez por ciento en enero y febrero de 2014.

Estas declaraciones tuvieron lugar en «Perspectivas 2014», foro organizado por el IESA en el que también participaron Igor Hernández (coordinador del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA), Javier Corrales (profesor de Ciencias Políticas en Amherst College, Massachusetts), Luis Vicente León (director de Datanálisis), Jorge Botti (expresidente de Fedecámaras), Ángel Alayón (economista) y Pedro Pablo Peñaloza (periodista del diario *El Universal*).

El modelo económico del gobierno

El modelo económico es la causa del cierre de empresas, escasez e inflación sostenida en el país. «Se mantiene una política centralizadora en el Estado y en la forma de entregar divisas, con muchos controles de todo tipo», señaló el economista Ángel Alayón.

La deuda del gobierno con el sector privado asciende a 13.000 millones de dólares, lo que ha reducido significativamente las importaciones. A estos problemas se suma la disminución de la producción nacional. Según Alayón: «Las compañías confiscadas por el Estado o estatizadas no produ-

cen. Lácteos Los Andes y las empresas de Guayana, por ejemplo, producen treinta por ciento menos aproximadamente que hace cuatro años. Las importaciones ascendieron a 59.339 millones de dólares en 2012; cuatro veces más que las realizadas en 2003. Pero ningún país puede resolver sus problemas de abastecimiento solo a punta de compras al exterior».

Otro ejemplo citado sobre el impacto de las políticas macroeconómicas fue el establecimiento del control de precios para alimentos y productos farmacéuticos del año 2003, que resultó en desabastecimiento e inflación. «La escasez y la inflación son un cóctel explosivo en la población», advirtió.

Los mayores índices de inflación recaen en el rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas, que superan el promedio de 56 por ciento y afectan a toda la población, incluidos a los sectores más humildes. «Esto no resulta cónsono con la política de un gobierno que tiene a los pobres como bandera», observó Puente.

Los salarios reales registran una fuerte y sostenida caída, sobre todo en los últimos cuatro trimestres, y la escasez es la mayor de América Latina.

Dependencia petrolera, más que siempre

La economía nacional nunca fue tan dependiente del petróleo como ahora, según Puente. «Venezuela entró en la paradoja de tener el peor desempeño económico regional, en medio del auge petrolero más grande de su historia». En 2012, las exportaciones petroleras alcanzaron el 96,2 por ciento del total, y 3,8 por ciento las no petroleras. «La economía es volátil porque así es el precio del petróleo», explicó el economista.

Igor Hernández, coordinador del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA, considera que la demanda mundial de petróleo seguirá siendo importante en los próximos años y China será el principal consumidor de ese mercado hacia el año 2030. En ese contexto, el analista calcula que el precio del petróleo en este año será similar al de 2013, con riesgo a la baja, en el orden de 95 o 96 dólares por barril.

PRECIO DE LA GASOLINA

El aumento del precio de la gasolina es inminente. Según Igor Hernández, el subsidio a este producto en 2013 fue casi siete veces mayor que el del año 2000; es decir, aumentó el valor de lo que el Estado deja de percibir por ese concepto. «El subsidio de la gasolina sumado al del diésel es aproximadamente igual al presupuesto de salud, educación y seguridad social». A su juicio, el gobierno está consciente de que la mayor parte del subsidio lo reciben los estratos sociales de mayor ingreso del país, por lo que cambiará esa política probablemente este mismo año. Se calcula que el precio de la gasolina seguirá siendo subsidiado en el transporte público, y que el incremento para vehículos particulares será gradual.

PROTESTAS EN VENEZUELA, BRASIL Y CHILE

Muchas universidades venezolanas mantienen su autonomía, como la Universidad Central de Venezuela, a pesar de las dificultades que atraviesa el país y la presión del gobierno. Así opinó Javier Corrales, quien comparó las protestas populares y estudiantiles de Venezuela con las que en su momento ocurrieron en Chile y Brasil.

El gobierno de Dilma Rousseff calificó las protestas como «democráticas y necesarias» en su país, mientras que Maduro considera «ilegales y fascistas» las que se desencadenaron a partir de febrero. «El gobierno de Brasil hizo cambios en sus políticas a partir de las protestas populares, mientras que las autoridades en Venezuela se niegan a hacerlo», destacó Corrales.

Chile vivió la particularidad de que las protestas populares que irrumpieron con el movimiento estudiantil (en reclamo de educación gratuita, entre otras demandas) se extendieron por dos años y, a pesar de radicalizarse, hubo solo un muerto en ese lapso. En cambio, treinta muertes ocurrieron en Venezuela, en un período de dos meses de protestas. «El gobierno de Maduro disminuyó el acceso a la información, reprimió a estudiantes y apresó a líderes políticos, lo que no ocurrió en Chile ni en Brasil. Venezuela va en contra del espíritu de lo que la comunidad internacional considera aceptable», agregó Corrales.

El problema de Venezuela estará en la declinación de los pozos petroleros, por falta de mano de obra calificada e incremento de los costos de explotación. «La producción nacional está estancada en 2,8 millones de barriles por día, de los cuales gran parte se destina al consumo interno y otro tanto a los países del Caribe. Esto producirá merma en la generación de efectivo», comentó Hernández. El analista observó que han disminuido las exportaciones a Estados Unidos, a favor de otros mercados receptores, como China e India.

El «Plan Siembra Petrolera 2013-19» plantea inversiones por el orden de 257.000 millones de dólares en el sector. Para 2014, los desembolsos previstos ascienden a 32.700 millones. «Pero poco se logrará si no se nivelan los desajustes», dijo Hernández. Se refería a que la deuda financiera de Pdvs a se incrementó de 3.000 millones de dólares a 43.384 millones en seis años, las cuentas por cobrar ascendieron a 37.000 millones, las emisiones de deuda financiera han cubierto solo parte de las necesidades de efectivo del país y al hecho de no haberse reinvertido suficiente en la industria, por el desvío masivo de recursos al Fondo de Desarrollo Nacional (Fonden) y a los programas sociales del gobierno, como las misiones. A su juicio, este año deberían reactivarse más los desarrollos de la infraestructura petrolera y lograrse una mayor productividad por empleado, indicador que registra sus niveles más bajos desde el año 1948, según los informes de gestión del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (Menpet).

Sicad 2 no alcanza

Los expertos coincidieron en que el Sistema Complementario de Administración de Divisas (Sicad) en su segunda versión, si bien constituye un eventual alivio, no alcanza para estabilizar la economía. El consumo ha bajado un poco en lo que va del año (en parte por falta de disponibilidad de productos en el mercado), pero sigue siendo alto, así como la liquidez. «No hay forma de mantener un tipo de cambio estable si siguen aumentando la inflación y la conflictividad social, que actúa como freno a la dinámica económica del país», explicó Puente.

En este momento existen cuatro tipos de cambio en el país: el oficial del Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex)

a 6,30 bolívares por dólar, el Sicad 1 a 10,80, el Sicad 2 en el orden de 49, y se mantiene el dólar no oficial a un precio fluctuante alrededor de 70. El cambio no oficial sufrió una baja del orden de 30 bolívares ante la aparición del Sicad 2, pero igualmente es considerado muy alto por los analistas, producto de los desbalances monetarios en su conjunto. «La apreciación del tipo de cambio creó el auge de importaciones en los últimos años y una pérdida del dinamismo del aparato transable de la economía», según Puente. El volumen de las liquidaciones de divisas del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (Sitme, hoy desaparecido), el Cencoex y el Sicad han ido mermado, «porque el mercado está seco», dijo Puente. Según los analistas, se requieren políticas correctivas de fondo y cambiar el modelo económico, para mejorar los indicadores del país.

La pulseada política

Pedro Pablo Peñaloza, periodista de *El Universal*, hizo una reseña de los acontecimientos políticos nacionales más destacados en los últimos tiempos, con detenimiento en la situación de María Corina Machado (quien perdió su cargo de diputada en la Asamblea Nacional en marzo), los dos alcaldes que fueron apresados ese mes y las protestas sociales en las calles, que se desencadenaron desde el pasado 12 de febrero.

El periodista considera que el mayor reto del gobierno es superar la crítica negativa que se ha despertado hacia la gestión del presidente Nicolás Maduro, incluida la crítica interna de su partido que funciona como una «guarimba institucional por dentro». A su juicio, han aparecido nuevos matices de tendencias políticas dentro del chavismo y el régimen se militariza cada vez más, sobre todo con el presidente de la Asamblea Nacional, Diosdado Cabello.

El mayor reto de la oposición, según Peñaloza, es su división interna y el pulso entre la dupla María Corina Machado-Leopoldo López (radicalizados en sus posiciones) y Henrique Capriles- Mesa de la Unidad Democrática (con una posición moderada). Una prueba de la división de la oposición es que Capriles planteó al país la propuesta de hacer un plebiscito, sin haber sido discutida en el fuero interno del partido, lo que generó fricciones en la alianza política.

Luis Vicente León, director de Datanálisis, opinó que la oposición vive una de sus divisiones más profundas de la última década, entre quienes quieren que el gobierno deje el poder y los que quieren que negocie. «Hay clusters internos en la oposición y fuerte lucha entre liderazgos». Peñaloza coincidió en que la situación de Capriles es más complicada que la de Machado y López, por ser gobernador de un estado (Miranda), mientras que aquellos tienen bastante más independencia al no tener responsabilidades directas de gobierno.

La oposición no termina de definir la naturaleza del gobierno y esto vuelve confusa su estrategia política. «¿Es una dictadura, como dice Machado? ¿Está moribundo, como dice Capriles? ¿Qué significa “la salida” que proponen? ¿Adónde se quiere llegar con las protestas en las calles? ¿Qué busca la oposición: que el gobierno renuncie o que cambie su modelo? ¿Cuánto durarán las manifestaciones, cuál es el plan?». Estas preguntas de Peñaloza reflejan las inquietudes de la población sobre la falta de definiciones o las contradicciones de la oposición.

«Otro de los puntos débiles de la oposición es que, pre-ocupada por captar a los sectores populares, descuidó a sus seguidores en las últimas semanas», opinó el periodista. Las guarimbas, los colectivos, la represión de la Guardia Nacional y el movimiento estudiantil activado se han vuelto parte de la cotidianidad de los venezolanos desde el pasado febrero. Y

esos factores forman el marco de los «diálogos de paz» que se están llevando a cabo entre el gobierno y la oposición.

Mientras muchos políticos consideran que esos encuentros son una vía para solucionar la crisis política, económica y social, otros sienten que no son sinceros ni darán frutos, si se toma en cuenta la gran diferencia entre los modelos ideológicos de las partes en pugna. No faltan quienes opinen que los «diálogos de paz» se ajustan a los fines del gobierno de legitimarse, buscar «oxígeno» en esta difícil coyuntura y repartir culpas sobre «los males» del país.

Opinión pública inquieta

«El mal desempeño macroeconómico, que se ha acentuado en los primeros meses de 2014, está afectando la gestión del gobierno, según los estudios de la empresa consultora Econométrica», dijo Puente. Los indicadores que más golpean a la población son la inflación, la escasez y los salarios caídos.

Datanálisis señala que la imagen de Nicolás Maduro registró doce puntos de caída en la opinión pública en octubre de 2013 y la gente comenzaba a preguntarse quién conduce al país, cuando el gobierno decidió «salir al paso» con el decreto de rebaja masiva de precios al consumidor, en noviembre, medida conocida como «el Dakazo». En ese momento, la imagen del presidente repuntó significativamente, dado que el decreto tenía un carácter populista y el mandatario se mostró firme ante el pueblo, hablando en primera persona.

«Con la estrategia contra la especulación, los controles a las importaciones, las intervenciones al comercio y el tope a las ganancias, el gobierno no solucionó los problemas del país, pero ganó las elecciones municipales del 8 de diciembre», dijo Luis Vicente León. Desde esa fecha se han acentuado la escasez y la inflación, y la opinión pública vuelve a sentir que el presidente ha perdido fuerza en su capacidad para resolver los problemas. Según León: «Se registra sesenta por ciento de escasez de productos alimenticios regulados, en los canales de comercialización tanto privados como públicos. Vivimos una desproporción en el mercado a grados increíbles: no hay leche en Venezuela, pero sí hay champaña; no hay pollo, pero sí punta trasera importada».

La encuestadora Datanálisis encontró que Henrique Capriles se ha debilitado en los últimos tiempos ante la opinión pública. «Su discurso opositor-moderado, ante una nación nada menos que con presos políticos, no es pertinente para muchos venezolanos», explicó León.

El investigador señala que la popularidad de Maduro es 45,2 por ciento, lo cual es considerable (por ejemplo, Ollanta Humala tiene 35 por ciento), pero bastante menos comparada con la de Hugo Chávez (que alcanzó más del sesenta por ciento, en su momento). «Maduro se está debilitando, pero aún tiene mucha fuerza política», resumió León. Sobre las «Conferencias de Paz», según Datanálisis menos de la mitad de la población (44 por ciento) cree en esas instancias, por sentir las meramente discursivas.

La mayoría de los venezolanos está de acuerdo con las protestas pacíficas y las marchas, pero no con las trancas en las calles, guarimbas o barricadas. La población también apoya mayoritariamente el desarme de los grupos colectivos, según Datanálisis. Otro dato de la encuestadora es que el movimiento estudiantil está dividido y una parte «no obedece a la oposición, al chavismo ni a nadie», advirtió León.

Proyecciones y propuestas

Juan Manuel Puente puso énfasis en los «problemas de gobernabilidad en el país, que no ha podido solucionar el

EMPRESARIOS RESILIENTES

Gran parte del empresariado tomó la decisión de resistir los embates de las políticas de un gobierno que privilegia el control del Estado sobre el sector privado, pero muchos han llegado a la conclusión de que «la empresa privada es inviable en Venezuela». Así lo señaló Jorge Botti, expresidente de Fedecámaras, quien se mostró escéptico sobre los resultados que podrían tener las «Mesas de Paz» entre el gobierno y el empresariado. También opinó que el Sicad 2 no será sostenible y que existen muchas leyes, como la Ley del Trabajo y la Ley de Precios Justos, que atentan directamente contra la supervivencia del sector privado.

«La prueba está en la lamentable situación de los centros comerciales y las tiendas sin mercancía. Unas 250.000 unidades productivas desaparecieron y 900.000 venezolanos de esas empresas pasaron a trabajar al sector público, en el lapso de diez años», señaló Botti. El exdirigente recomendó trabajar más para unir la sociedad venezolana, hoy fragmentada, y recuperar la capacidad de consenso de los gremios, que se ha perdido.

presidente Maduro». Señaló que la oposición tampoco aprovechó la coyuntura de desabastecimiento e inflación para plantear alternativas económicas conectadas con las esperanzas del pueblo. A su juicio, las partes deberían revisarse, y el gobierno asumir que se impone la necesidad de cambiar su modelo económico. En materia cambiaria, el economista considera importante ir llevando a la economía a un tipo de cambio competitivo en el ámbito latinoamericano. Ángel Alayón coincide en la necesidad de cambiar el modelo macroeconómico o, al menos, que el gobierno le dé un giro más pragmático a sus decisiones en esa materia.

Igor Hernández proyecta que habrá «reposición de actores» en la Faja del Orinoco, con salidas de Lukoil y Petronas, y que se notará la falta de insumos en el sector, como los diluentes, lo cual dará lugar a problemas en las siderúrgicas. Asimismo, anuncia dificultades con el flujo de dinero para los proyectos, debido al alto incremento de los costos de los insumos, del orden del treinta por ciento. El experto propuso darle prioridad al mejoramiento del entorno para facilitar las inversiones y a los niveles de producción por empleado en la industria petrolera. «No será fácil evitar el retraso de los proyectos en este sector, pero se podría paliar con nuevas contrataciones de servicios, mejor comercialización y agilización de los permisos de operación». En un contexto petrolero complejo, Hernández maneja la posibilidad de que el gobierno conceda mayor autonomía operacional a los proveedores. «La producción petrolera venezolana aumentará en los próximos años, pero muy lejos de lo proyectado por Pdvsa, debido a limitaciones del flujo de caja y del potencial humano».

Javier Corrales, profesor de Ciencias Políticas en Amherst College, Massachusetts, opinó que los objetivos de las protestas populares en Venezuela deberían centrarse en presionar al gobierno para que se sienta obligado a negociar, y lograr la independencia de las instituciones en el país. «Podría llegarse a una reforma electoral y del Consejo Nacional Electoral, siempre que el gobierno vea que no tiene otra alternativa».

Según Luis Vicente León, es probable que haya mayor negociación entre los sectores público y privado en materia económica, con mantenimiento de elevadas cuotas de control del gobierno. A su juicio, se notará más flexibilidad en materia económica que política. «El gobierno surfeará las olas, dialogando y negociando, hasta que paren las protestas». ■

Inditex en Venezuela: la incertidumbre como tendencia

AMIRA SAIM ■ Directora del webmagazine de moda Dresscodemag.com

El vestir da un sentido de pertenencia y eso es lo que significan las tiendas Zara para el mercado venezolano. Sus estantes se han convertido en un indicador de la economía nacional.

ENTRE LA INCERTIDUMBRE que albergaba al país, una de las preocupaciones que más se escuchaban en conversaciones y se leían en las redes sociales se refería a las tiendas Zara, con muy poca mercancía en distintas partes del país. Fotos de estantes vacíos inundaron las redes sociales y la pregunta comenzaba a invadir la mente de muchos venezolanos: ¿Zara se va a ir de Venezuela?

Llama la atención que, ante la escasez de productos para satisfacer necesidades básicas, la gente se preocupara porque algunas marcas extranjeras dejaran de operar en el país, especialmente Zara, Bershka y Pull&Bear. Más allá de dejar expuestas algunas características de la idiosincrasia del venezolano, como el consumismo y la importancia que le da a la apariencia, esta preocupación expresa y *trending topic*, en varias ocasiones, merecieron la atención de la prensa nacional e internacional. Tal reacción, producto de malas noticias, significa también un guiño a Inditex. Si algo le ha quedado muy claro al grupo español —y al resto del mundo— es que en Venezuela cuenta con un mercado fiel, con una lealtad casi envidiable.

¿Por qué los venezolanos quieren tanto a Inditex? ¿Es Venezuela igual de importante para Inditex? Quizá no haya respuestas concretas para estas preguntas. Pero un repaso de la relación entre Venezuela e Inditex puede arrojar algunas luces sobre el arraigo de estas marcas entre sus clientes y por qué preocupa tanto que estén y estén bien.

Inditex y la «pronto moda»

En 1963, Amancio Ortega, hoy el hombre más rico de España y el tercero del mundo, abrió una empresa en su natal Galicia dedicada a la producción de prendas de vestir. En 1975 abre las puertas de su primera tienda Zara, ubicada en el centro de La Coruña. La marca se expande por las ciudades más importantes de España entre 1976 y 1983. Las primeras fábricas de Zara se instalan en Arteixo, localidad cercana a La Coruña, y en 1985 se crea Inditex, la empresa *holding* del grupo.

El crecimiento progresivo de Zara e Inditex tuvo que ver con la decisión de mantener sus fábricas cercanas a sus centros de distribución, lo que permitió al grupo renovar la oferta de sus tiendas con mayor frecuencia, manteniendo atenta a su clientela a los constantes cambios y, finalmente, motivándolas a comprar porque en dos semanas habrá algo distinto en venta. Esto significó un cambio en la manera de comprar que revolucionó la industria de la moda, que venía acostumbrada a un calendario que renovaba sus propuestas cada seis meses.

Zara es la cara de lo que se ha denominado la «pronto moda»: la producción masiva y a un ritmo acelerado de prendas de vestir, que da como resultado una suerte de «democratización» de la moda. Cuando se habla de este término

se hace referencia a la posibilidad que abrió Inditex de dar a sus clientes algo nuevo que desear y, lo más contundente, la oportunidad de adquirirlo. Aunque Zara produzca colecciones que se rigen por el calendario tradicional de la moda (primavera/verano y otoño/invierno), su inventario está en constante movimiento. Esa ha sido su principal estrategia, así como la disminución de los costos de producción, gracias a que mantiene cerca sus fábricas y centros de distribución, para lograr un precio asequible y competitivo.

El factor Inditex

El mercado creció y se diversificó, y así lo hizo también Inditex: segmentó su oferta con la creación de otras marcas que apuntarían a mercados específicos y funcionarían con el mismo sistema de Zara. Es así como nace Pull&Bear en 1991, para un mercado más joven y alternativo. El mismo año, Inditex adquiere el 65 por ciento de la marca Massimo Dutti, con un perfil más adulto y conservador.

La década de los noventa significó la conquista del mundo para Inditex y el esparcimiento de este nuevo modo de vender y comprar. La primera tienda fuera de España se abre en Oporto, Portugal, en 1988 y la primera transatlántica se ubica en Nueva York al año siguiente. Luego vino el turno de Latinoamérica. Fue México, en 1992, el primer país en recibir a Zara en esta parte del planeta. Finalmente, en 1998, Inditex se expande a nuevos mercados y Venezuela se une ese año a la «pronto moda». Pero no fue solo un crecimiento hacia nuevos espacios geográficos, sino también hacia un nuevo público, con la creación de una nueva marca: Bershka. Más tarde se sumarían a la cartera de marcas de Inditex, Oysho, Stradivarius, Zara Home y Uterqüe. Zara es hoy la que más vende en todo el mundo con ganancias de 10.804 millones de euros, seguida por Bershka que produce 1.556 millones de euros, según los Resultados del Ejercicio 2013 publicados por Inditex en marzo de 2014.

Inditex y Venezuela

Cuando Inditex aterrizó en Venezuela en 1998, lo hizo con tiendas propias. En aquella época, todos los movimientos aquí y allá los manejaba el grupo. Un modelo que ha aplicado —y sigue aplicando— en la mayoría de los mercados extranjeros donde se ha asentado: tienda que abre, tienda que es de Inditex. Aquí mantuvieron su estrategia de tener compradores y distribuir el producto por tiendas. No es una oferta macro para todas las Zaras del mundo, sino que cada tienda tiene su comprador y este, familiarizado con su público, realiza sus pedidos a partir de las características de sus clientes.

Con tiendas propias superó otras crisis económicas que sufrió el país durante los primeros años del nuevo siglo, como el paro petrolero de 2002 que significó el cierre de las tiendas por sesenta días y pérdidas millonarias para el grupo español, y, más adelante, la entrada al sistema de control cambiario en 2003 que complicó la dinámica comercial. A pesar de las restricciones para el acceso a las divisas y algunas sanciones del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (Seniat), que significó el cierre temporal de algunas tiendas en Caracas en 2004, Inditex seguía apostando por Venezuela.

Para 2007 los dolores de cabeza no parecían tener mejora. Pero no es cosa de Inditex abandonar mercados. Es entonces cuando comienza a operar en el país con la figura de franquicia. El contrato de franquicia lo hizo con la empresa Zara Venezuela, ahora llamada Textiles Zanzibar, y el contrato de suministro fue con la compañía Phoenix World Trade.

A partir de este acuerdo de franquicia Inditex deja de tener el control directo de sus tiendas, pero sigue beneficiándose de las ventas en Venezuela, con el tres por ciento de las ganancias netas y un dolor de cabeza menos. La figura de franquicia ha sido aplicada también en otros países, incluso antes de hacerlo en Venezuela, tales como Colombia, Australia o Alemania.

Venezuela: un pariente lejano de la familia Inditex

Es cierto que con este cambio de estrategia Inditex logró mantenerse en el país, pero también es cierto que Venezuela ha quedado al margen de los planes de crecimiento que ha llevado en los últimos cuatro años. En diciembre de 2012 abrió su tienda número 6.000 y solo el año pasado sumó aperturas en 61 mercados, lo que significó un aumento de nueve por ciento en su superficie de venta, con respecto al ejercicio de 2012.

En 2010 Inditex se abrió paso en el mercado en línea con disponibilidad en Alemania, Francia, España, Reino Unido y Portugal. En 2013 abrió en Canadá y Rusia. Y en su último reporte de resultados anunció que en marzo abriría una tienda en línea en Grecia, en abril en Rumanía y para el segundo semestre del año México y Corea del Sur podrían comprar por internet la colección otoño/invierno 2014-2015.

Venezuela no figura en estas cuentas. Aunque el año pasado se abrió la posibilidad de comprar accesorios de Zara en línea en la tienda Personalizing, el proyecto no perduró en el mercado venezolano por las mismas dificultades económicas que tuvieron lugar en 2013 y ahora solo funciona para España. Con este infortunio, Venezuela se quedó sin la posibilidad de comprar por internet artículos de esta franquicia y solo con la posibilidad de acceder a ellos en los 25 establecimientos que permanecían abiertos en el país.

Hoy el número de tiendas es menor, pues a principios de año Phoenix World Trade se vio obligada a cerrar tres tiendas en ciudades del interior (Maracaibo, San Cristóbal y Barquisimeto) para «ahorrar recursos», según afirmó el presidente de la compañía, Camilo Ibrahim, a la agencia de noticias EFE en una entrevista publicada en abril en varios diarios nacionales. En sus declaraciones afirmó también que trabajan para reactivar las operaciones de las que siguen abiertas y esperan poder reabrir las que han dejado de funcionar.

Hoy Inditex opera 6.340 tiendas en 87 mercados, lo que le convierte en el grupo de moda más grande del mundo. Venezuela forma parte de estos números, pero la pregunta sigue rondando: ¿seguirá perteneciendo?

La buena noticia

La gente quiere a Inditex porque cambió las reglas y lo hizo a su favor. Hizo del mundo un lugar mejor vestido o, al menos, lo

dotó de muchas más opciones para escoger. Que se vayan Zara, Bershka y Pull&Bear de Venezuela es negar a este mercado la posibilidad de mantenerse a la moda. Y aunque suene disparatado o exagerado, las preocupaciones mostradas en diciembre pasado y a principios de año tenían como trasfondo esa posibilidad, porque las condiciones económicas tampoco están dadas para que las marcas nacionales satisfagan las demandas que tienen estas tres marcas en el país.

Inditex se queda en Venezuela. Así lo confirmó la Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Inditex en España. Esta información, más las declaraciones del presidente de Phoenix World Trade, dan un respiro a quienes les entristecía la idea de no ver más el rótulo plateado de Zara en su lugar de costumbre. Y aunque Venezuela no aparezca en los planes de expansión del grupo español, la buena noticia es que seguirá disfrutando de la «pronto moda», seguirá conectada con el mundo.

La incertidumbre queda resuelta y muchos podrán dormir tranquilos. La interrogante ahora se refiere a los precios. La capacidad de compra de esa consumidora fiel quizá no sea la misma. Pero, a pesar de todo, la fidelidad y el hábito de consumo de los venezolanos les han salvado de las turbulencias y es probable que un tres por ciento de las ganancias netas todavía sea rentable para Inditex. Quizá sea un consorcio agradecido a un mercado fiel, al que le devuelve el halago apostando todavía por él y dándole la oportunidad de pasar los malos ratos con una vitrina fresca y un clóset que se sienta parte del mundo. ■

Grupo Inditex: tiendas propias y franquiciadas, 2013

Cadena	Gestión propia	Franquicias	Total
Zara	1.628	199	1.827
Zara Kids	164	0	164
Pull&Bear	729	124	853
Massimo Dutti	573	92	665
Bershka	818	136	954
Stradivarius	699	159	858
Oysho	486	63	549
Zara Home	351	43	394
Uterqüe	60	16	76
Total	5.508	832	6.340

Grupo Inditex: ventas en tiendas propias y franquiciadas, 2013 (porcentajes)

Cadena	Gestión propia	Franquicias
Zara	88	12
Pull&Bear	84	16
Massimo Dutti	82	18
Bershka	84	16
Stradivarius	80	20
Oysho	87	13
Zara Home	86	14
Uterqüe	83	17
Total	86	14

Fuente: Inditex: «Resultados consolidados. Ejercicio 2013». <http://www.inditex.com/documents/10279/98139/Resultados+Ejercicio+2013.pdf/8a9a3a06-b4d8-487b-90c6-e8e3587d81af>. Fecha de consulta: 20 de mayo de 2014.

Arquitectura nacional: el reto de lo urbano

GLEIXYS PASTRÁN C. ■ Periodista

Los arquitectos creen que reconstruir a Caracas comienza por pensar lo que desea Venezuela como sociedad.

EN LA BIENAL Internacional de Arquitectura 2013, realizada en Buenos Aires, la mayoría de los asistentes preguntaba a los venezolanos: «¿Qué pasa con su arquitectura que no se sabe nada de ella?». Pese a ello, el grupo de arquitectos venezolanos de la oficina marabina NMD Nómadas se alzó con el premio a la Joven Generación Internacional en Arquitectura. Según señaló el jurado de una de las bienales más importante de Latinoamérica:

Este premio reconoce en los ganadores a una nueva generación de arquitectos jóvenes de Venezuela, quienes en las actuales condiciones de dificultad de su sociedad, contribuyen con su tarea cotidiana a la generación de contribuciones creativas que promuevan y posibiliten un salto de calidad social en la arquitectura y el urbanismo de su país.

El reconocimiento es bien merecido. Un grupo de arquitectos es capaz de construir en medio de la nada, de la escasez de materiales básicos, de la despedida de colegas de gran talento, de la indiferencia oficial y de la poca motivación de un país que le debe agradecer a los chinos y bielorrusos haber construido las viviendas de interés social en los últimos cuatro años.

Francisco Mustieles, presidente de NMD Nómadas, lo dice con humildad, pero este premio obtenido en Argentina le permitió ganar una participación en la Bienal de Arquitectura de Venecia, uno de los eventos más relevantes del mundo en lo que a arquitectura se refiere. Durante seis meses estará expuesto su proyecto Publicidad.

Publicidad tiene mucho que ver con el antes, el ahora y el después de la arquitectura del país. Su filosofía integra esa esperanza que a varios aún despierta y sin duda es producto de la crisis por la cual atraviesa el sector. Dice Mustieles: «Queremos exponer en Venecia la arquitectura que nos une en una forma de ser, la arquitectura de nuestros encuentros. En Venezuela estamos tan distanciados que queremos no solo construir espacios públicos, ya no nos conformamos con eso; deseamos idear espacios que no unan en una misma sociedad. A eso llamamos Publicidad».

La forma de pensar de este grupo residenciado en Maracaibo no es casual, viene de un sinfín de desdenes y crisis, que comienza cuando las puertas de las obras oficiales se cierran y son designadas sin licitación.

Diversos arquitectos entrevistados coinciden: la espalda que le dio el sector oficial al talento arquitectónico fue el punto de inflexión para el declive que vive hoy la arquitectura nacional. «Conozco varias oficinas que se impulsaron gracias a los concursos que generaba el Consejo Nacional de Vivienda, pero ahora a los jóvenes les está costando mucho más de lo que nos costó a nosotros, porque las obras públicas no salen a concurso. La arquitectura pública no es licitada sino designada a dedo», denuncia Mustieles.

Las obras públicas más recientes han sido diseñadas por arquitectos amigos del partido de gobierno; además, son quienes reciben con diligencia los materiales necesarios para culminar los proyectos. No así sucede con las oficinas privadas de arquitectos que, aparte de las pocas obras por

construir, no cuentan con productos básicos como cemento, arena, cabillas, láminas, *drywall*, granitos, mármol y toda la gama de material de acabados.

Isaac Abadí, arquitecto y académico de la Universidad Central de Venezuela (UCV), señala que la mayoría de los profesionales está trabajando en el área de remodelación y en proyectos muy pequeños para su talento.

Los proyectos se han reducido de una manera importante. Muchas oficinas han desaparecido y la mayoría de los colegas trabaja en remodelaciones, pero no en construcción porque los proyectos son pocos y están en pocas manos. A esta generación de arquitectos le ha tocado vivir la experiencia de fallas de insumos total. Uno puede especificar la obra pero no sabe cuándo la terminará, porque no puede predecir cuándo encontrará los materiales.

La cadena de escasez de materiales de construcción va desde el cemento hasta el pomo de una gaveta para cocina. José Gregorio Rodríguez es especialista en revestimientos de interiores desde hace dos décadas; en su caso, la falla de pinturas traídas desde Italia y Estados Unidos es un golpe directo a su trabajo, reconocido por ser de talla artística y personalizada.

Para Rodríguez, desde 2010 la crisis económica comienza a hacer mella en el sector construcción: «Se comenzaron a sentir los primeros visos problemáticos en entregas de divisas y a su vez en las fallas de materia prima fundamental para la remodelación como lo son las pinturas y el material de acabados».

Aunque el desabastecimiento viene desde hace al menos una década, en el caso de las pinturas, la situación hizo clímax a principios de 2014. Hay casas de pintura cuyo catálogo se ha reducido a menos de la mitad, asegura Rodríguez, porque no hay tintas ni mezclas, mucho menos químicos para producir los esmaltes. «Cuando te toca este tipo de situaciones, te ves obligado a hacer reingeniería con lo que tienes a mano. Ahora a mí me preguntan: ¿José Gregorio te metiste a artista?». Para este arquitecto, la solución fue buscar materia prima nacional y mezclarla con algunas importadas para hacer un producto nuevo. Desde este punto de vista la crisis para él resultó una innovación.

Pese a todo, Rodríguez se ha visto en la necesidad de recorrer prácticamente todo el país, provincias y pueblos, para hallar un tipo de tinta y culminar los proyectos que mantiene actualmente. «Voy experimentando y sustituyendo, descubrí mañas, es cierto, pero siempre hace falta material muy especializado si quieres hacer una obra única».

La falla urbana

Ante la prisa para reubicar a más de 110.000 familias que habían quedado sin casa por las lluvias del año 2010, el gobierno decidió construir más de 340.000 viviendas al año: un objetivo magnífico si no fuera porque las cementeras y las empresas básicas no van al mismo ritmo de la planificación urbana del Ejecutivo.

Isaac Abadí, fundador del Centro de Estudio del Espacio Arquitectónico de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UCV, señala que la raíz del problema fue la eliminación de la

Comisión Nacional de Reordenamiento Urbano, que devino en fallas de planificación en todo lo que proyecta el sector oficial. «Hay una especie de falta de planificación relacionada, en todo lo urbano. Hace años había reglamentos, para todo lo que uno hiciera había reglas claras, porcentajes de áreas verdes, parques, preescolares, estacionamientos, vialidad. Eso hoy se ignora».

El diseño de obras públicas y viviendas urbanas requiere una planificación integral que tome en cuenta no solo las necesidades urbanas sino también las políticas socioeconómicas del país. Según el urbanista Marco Negrón:

... las políticas han estado desvinculadas de la ciudad, por una parte porque su formulación y ejecución han estado siempre en manos de organismos del gobierno central, y por la otra porque se las ha visto como acciones aisladas, dirigidas unilateralmente hacia los barrios y no inscritas dentro de una visión global de ciudad. Un reenfoque exigiría que ellas sean asumidas por los gobiernos locales, dentro de una visión urbana integral y con respaldo del Estado en la asignación de recursos (*El Universal*, 18 de mayo de 2014).

Pero, en un país cuyo gobierno plantea el reordenamiento territorial como estrategia para centralizar las acciones del Estado, poco pueden las gobernaciones y alcaldías organizar y planificar las ciudades en pro del bienestar y la calidad de vida de los habitantes. Como explica Abadí:

Cuando uno diseñaba tenía que respetar las reglas, los porcentajes de construcción, no solo en urbanizaciones sino también en materia de transporte, los accesos al Metro de Caracas. Pensábamos hasta en cómo ir eliminando las busetas en el tráfico. Todos estos criterios los quitaron, quedó en manos de alcaldías que actualmente son instancias menores que no tienen control de planificación.

Las necesidades socioeconómicas de la ciudad se vieron superadas a las urgencias políticas, y hoy metrópolis como Caracas sufren las consecuencias: tráfico indomable, espacios privados que se muestran como públicos, economía informal desbordada, transporte insuficiente para la densidad poblacional, invasiones en espacios verdes y en construcciones privadas, viviendas de alto riesgo, escasez de estacionamientos, centros comerciales por doquier...

El costo que han tenido que pagar los caraqueños es enorme y, pese a todo, aún falta camino por recorrer. La reciente amenaza de un nuevo reordenamiento territorial crea incertidumbre en cómo quedarán las ciudades y, sobre todo, bajo el control de quién. «No sabemos en qué ámbito nos vamos a colocar. Mientras no sepamos qué somos, qué queremos ser y en qué espacio quedamos, es muy difícil reconstruir la ciudad», comenta Abadí.

No se han hecho estudios sobre las condiciones en las que fueron construidas las edificaciones de la Gran Misión Vivienda Venezuela. Se sabe que las construcciones de bielorrusos y chinos no son aptas para ciudades como Caracas ni para climas tropicales. Tampoco se consideró la densidad de la población, el estilo ni el ritmo de vida de quienes habitarían estas viviendas de interés social.

«Nunca pude encontrar respuesta de los esquemas que contemplaron para la Misión Vivienda. No tomaron en cuenta totalidades ni urbanidad en su ejecución», dice el arquitecto Abadí. Por su parte, José Gregorio Rodríguez opina que se perdió una oportunidad de oro para desarrollar el sector de arquitectura y construcción en el país, bajo la batuta de la misión. Mientras que, para Francisco Mustieles, fue el golpe más bajo que se le pudo

dar a los arquitectos nacionales: «¡Qué pérdida de oportunidad! Juntos pudimos haber hecho una nueva ciudad».

La reconstrucción comienza en la academia

El 30 de noviembre del año 2000 la Ciudad Universitaria de Caracas fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco; catorce años después, la UCV es objeto de agresiones y vandalismo de colectivos urbanos, tras las protestas estudiantiles que exigen cambio en el país. Han rayado sus paredes, arrojado bombas lacrimógenas a las puertas del auditorio, quemado salones y aulas de un orgullo arquitectónico nacional y universal.

La Unesco consideró la Ciudad Universitaria digna de ser patrimonio de la humanidad por ser «una obra maestra del urbanismo, la arquitectura y ejemplo sobresaliente de realización coherente de los ideales del urbanismo, la arquitectura y el arte de principios del siglo XX». Este veredicto, para los estudiantes de arquitectura de este campus, es motivo de orgullo y admiración.

Karina Saravo se graduó en diciembre de 2013 bajo las nubes de Calder. Es una de esas exestudiantes de la Central que no se niegan a la posibilidad de irse del país, lo que, en palabras de Marianella Genatios, presidente del Colegio de Arquitectos de Venezuela, sería una pérdida más del talento nacional. «Saravo es una de nuestras estudiantes más creativas e inteligentes de la Facultad de Arquitectura de la UCV, se perfila como una arquitecta brillante», expresa Genatios. Para Saravo, quien ya obtuvo su primera mención honorífica en un concurso de arquitectura, las expectativas de continuar en Venezuela no son alentadoras.

Todos hablan de la época buena, en la que el país estaba en vías de desarrollo, la ciudad de los techos rojos, la ciudad en la que ser arquitecto era la mayor de las dichas. Yo no la conozco. ¿Qué puede aspirar una persona que ha vivido toda su vida (23 años) tratando de imaginar todos esos relatos, intangibles en la actualidad? Es imposible no pensar en la posibilidad de irse, lastimosamente, aunque no creo que sea la solución a todos estos problemas.

Isaac Abadí revela que, ciertamente, sus alumnos desde el cuarto año de la carrera ya están buscando trabajo fuera o posgrados en el exterior que les den la posibilidad de abrirse camino y quedarse en otro país. «Son muchísimos los que terminan yéndose, en España hay cualquier cantidad, igual que en Australia y Canadá, cada vez quedamos menos. El futuro es muy incierto para la arquitectura venezolana», lamenta.

Para Saravo el desarrollo de la arquitectura nacional comienza por el desarrollo de los venezolanos y de sus valores viviendo en sociedad. «El interés común debe enfocarse en la reconstrucción de la ciudad, sin importar los intereses políticos. Se tiene que retomar la confianza en las personas preparadas y aptas para tal reconstrucción y promover la inversión pública y privada; y si es compartida, mejor». Aunque piensa que «la crisis económica y política ha imposibilitado el desarrollo de la infraestructura de la ciudad», los concursos de arquitectura pueden aportar ideas muy maduras (en el caso de profesionales consagrados) e ideas frescas (en el caso de recién graduados y estudiantes), para integrar un catálogo de acciones para el mejoramiento de la ciudad.

Poco se puede decir del destino que tendrá la arquitectura nacional. Pareciera que todo es incierto. Todo dependerá de las decisiones que se tomen en la próxima década en materia de reorganización y planificación urbana. Por ahora, como dice Saravo: «La crisis social ha contribuido al deterioro de los valores y de la vida en sociedad, afectando uno de los pilares fundamentales de lo que se conoce como ciudad: la interrelación de sus habitantes». ■

Para descodificar el conflicto venezolano

LUIS MARTÍNEZ ■ Periodista

Una página de internet elaborada por periodistas venezolanos de la Universidad de Stanford está dedicada a mostrar la crisis que sufre el país desde el 12 de febrero de 2014 de la manera más amplia posible, aprovechando el buen uso de una herramienta poderosa como es Twitter.

LOS MEDIOS atraviesan un momento de gran incertidumbre. Es frecuente escuchar y leer sobre reducciones de plantillas y ventas de empresas periodísticas por su reducida circulación, tanto en Venezuela como en otros países, con o sin crisis económica. ¿Significa eso que la información ha dejado de ser importante? Al contrario, la información vive su mejor época: la instantaneidad es una realidad gracias, en gran medida, a la aparición de las redes sociales que permiten su propagación por más vías y de manera inmediata.

La avalancha informativa hace que muchas veces la saturación termine siendo una forma de desinformación. ¿Qué es cierto? ¿Un rumor es una noticia? ¿Cuáles medios y cuál periodista tienen credibilidad?

El periodismo se encuentra en un momento de transición: seguirá pero no es fácil trazar un camino claro. En cuanto a la información, hay que buscar alguna especie de filtro para tener información valiosa y verdadera, que conduzca a una mejor opinión sobre los acontecimientos. El origen de la información es el punto de partida para validar lo que está ocurriendo.

Hay experiencias interesantes en la red que apuntan en esa dirección: dar credibilidad y orden a la inundación de información que hay en la actualidad. Sobre un punto muy específico, la crisis política que vive el país desde el 12 de febrero, existe un sitio para descodificar lo que ocurre en Venezuela.

Desde California

Un grupo de tres venezolanos, dos bolivianos y un estadounidense, todos del programa J. S. Knight de la Universidad de Stanford, decidieron montar una página para explicar de la mejor manera posible la crisis del país. Así nace Venezuela Decoded (<http://venezueladecoded.com>) en un formato interesante de una cronología, en la que día a día se reflejan los hechos que han ocurrido desde el 12 de febrero.

Según Douglas Gómez Barrueta, uno de los periodistas venezolanos responsables de la página, todo surge porque lo

Un grupo de tres venezolanos, dos bolivianos y un estadounidense, todos del programa J. S. Knight de la Universidad de Stanford, decidieron montar una página para explicar de la mejor manera posible la crisis del país

que leían en los medios y las fuentes directas que manejaban señalaba una crisis importante que los alarmó.

Vimos cómo aumentaban la censura, las presiones políticas a los medios, las restricciones a la libertad, los ataques a la crítica y a la disidencia, la criminalización del descontento (...) Pero sobre todo notamos que comenzó a

propagarse mucho contenido falso: fotos de otros lugares, momentos y situaciones. Con la intención de desacreditar su uso, en medio de tanto ruido, decidimos aprovechar nuestra experiencia en innovación para crear una plataforma que pudiera recoger lo mejor del Twitter.

El grupo de venezolanos del programa se reunió para buscar la mejor manera de explicar la crisis política y económica del país. Al grupo se agregó el boliviano Martín Quiroga. Entre todos decidieron sacar provecho de Twitter. «También notamos que el gobierno bloqueó temporalmente las imágenes compartidas en esa red social, y acusó a quienes usaban la aplicación Zello de ser conspiradores».

Los desafíos de la página

El concepto de la página surgió de una tormenta de ideas. El gran volumen de datos que se genera en Twitter, en tiempo real, creaba una complicación tecnológica, pero también editorial.

Tuvimos que decidir cuáles eran las cuentas con información confiable que permitieran extraer contenido y mostrar con alto grado de fiabilidad lo que sucede en Venezuela. No pudimos usar cuentas de corresponsales internacionales que tenían Twitter bloqueado ni cuentas anónimas. Ahora estamos enfocados en averiguar cuáles son las palabras que más se repiten en el conflicto, cómo se puede visualizar fácilmente la información, cuáles son las imágenes e informaciones más retuiteadas.

La plataforma fue sometida a prueba antes de hacer el lanzamiento oficial, pero es un trabajo en progreso. La cronología permite agregar contenido relacionado, artículos y lecturas, que puedan proporcionar mayor contexto.

El impacto de la página tiene varias lecturas, hasta los momentos. Pero una de ellas, dice Gómez, es mostrar la importancia de usar una herramienta como Twitter de manera profesional.

Los periodistas venezolanos han sido eficaces en la derrota de la censura, han resistido presiones de todo tipo. Los ciudadanos han podido grabar, guardar testimonio y difundir los abusos de los uniformados en la represión de la protesta. Videos, fotografías, audios que el gobierno venezolano no quiso que se difundieran están circulando. Nosotros solo hicimos una plataforma para agilizar la búsqueda de información. Queremos informar, a quienes no comprenden el conflicto venezolano, qué es lo que sucede.

Otro impacto, que ha sido lo más novedoso, fue usar la plataforma como una manera de mostrar información que se desarrolla en el tiempo. Gómez explica que al principio la

idea era hacer una plataforma específica para el conflicto venezolano, pero podría ser replicada para otros eventos de cualquier tipo, desde la Serie Mundial de Grandes Ligas hasta la entrega de los premios de cine en Cannes.

La página ha permitido que el público de habla inglesa se enterara del conflicto venezolano y que el ciudadano venezolano pudiera tener un panorama amplio de lo que sucede en el país. Recibimos información de nuestros usuarios constantemente, a través de encuestas y el correo electrónico. Medios internacionales y venezolanos han estado interesados en nuestra experiencia, y algunos colegas estadounidenses y españoles se han acercado para conocer nuestro trabajo y brindarnos colaboración. Ahora estamos en la fase de pensar el futuro del proyecto, imaginar nuevas vías de expresión, brindar información sobre problemas específicos: la enorme inflación que sufren los venezolanos, los numerosos asesinatos y la impunidad que los ampara, y las limitaciones a la libertad de prensa por diferentes mecanismos (censura, presiones, compra de medios, amenazas, criminalización del oficio).

Gómez agrega que se ha concentrado, además de ir mejorando la página para ofrecer más información, en crear una guía que permita la aplicación de Decoded a otros tipos de eventos, no

«Sobre todo notamos que comenzó a propagarse mucho contenido falso: fotos de otros lugares, momentos y situaciones. Con la intención de desacreditar su uso, en medio de tanto ruido, decidimos aprovechar nuestra experiencia en innovación para crear una plataforma que pudiera recoger lo mejor del Twitter»

necesariamente políticos: «Pueden ser económicos, deportivos o de espectáculos. Igualmente buscamos un modo de integrar otras redes sociales: Facebook, Google Plus, Instagram. Hay diferentes visiones acerca de replicar o no el modelo. Seguimos probando las mejores vías para hacerlo».

Panorama amplio

Venezuela Decoded muestra día a día el conflicto político y económico que vive Venezuela, pero también lo que se dice en Twitter y, además, un «quién es quién» en todo este problema.

Quisimos ofrecer un panorama amplio, por eso tenemos cuatro columnas: corresponsales o periodistas que

PERIODISTAS VENEZOLANOS EN LA UNIVERSIDAD DE STANFORD

El programa de becas de periodismo J. S. Knight, de la Universidad de Stanford, está enfocado en la innovación en el periodismo.

La periodista Mary Avilés fue becaria en 2012-2013, trabajó en la agencia EFE y ahora está dedicada al emprendimiento en medios digitales. Ana María Carrano es becaria para el período 2013-2014, dirige la creación de una plataforma para el uso de entrevistas periodísticas, trabajó en El Nacional y el Museo Jacobo Borges, fue jefa de redacción de la revista *Contrabando* y encargada de la aplicación para celulares y tabletas de la Cadena Capriles; además, fundó y dirigió una pequeña editorial. Douglas Gómez Barrueta es becario afiliado para el período 2013-2014.

tuitean en inglés, periodistas y ONG con información en español, voceros de la oposición y voceros del gobierno. Para llegar a la verdad necesitamos conocer y comprender el panorama, los distintos puntos de vista. La verdad no está solo en lo que se dice sino también, muchas veces, en la información que algunas fuentes prefieren omitir. Por ejemplo, en Semana Santa, mientras las fuentes oficiales tuiteaban imágenes de playas repletas, las ONG colocaban información sobre la violación de los derechos humanos.

La plataforma de Venezuela Decoded es original en su forma de presentar la información, pero no es la única que muestra algún hecho con la mayor amplitud posible. Dos páginas se destacan en eso de mostrar un conflicto en desarrollo: Siria Deeply (<http://www.syriadeeply.org>) y Nuba Reports (<http://nubareports.org/>). Gómez dice que usan las tecnologías para difundir noticias, «pero sobre todo son colaborativas: la gente no solo consume noticias sino que también produce contenido. En nuestra página queremos agrupar ese contenido, el buen contenido informativo, jerarquizarlo, agruparlo y visualizarlo. Queremos manejar datos, decodificarlos y mostrarlos; para ello usamos la tecnología con criterio periodístico». Esa es la principal diferencia, pero tienen en común la idea de poner en contexto la información en medio de un conflicto.

Venezuela Decoded es un ejemplo de cómo los nuevos medios están modificando los modos de consumir y presentar la información. El futuro —o una forma de pintar el mañana informativo— está en esa página.

Datos para el acceso a Venezuela Decoded

Página: www.venezueladecoded.com

Twitter: @vzladecoded

Facebook: Venezuela Decoded. 

TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.



Empresarias exitosas y mamás a tiempo completo

CARMEN SOFÍA ALFONZO ■ Periodista

Ser dueñas de su tiempo, para ejercer el papel de madres a plenitud, fue lo que impulsó a un grupo de mujeres a emprender y convertirse, cada una desde su trinchera, en empresarias.

QUERER dedicarles más tiempo de calidad a sus hijos impulsó a Thaimaly Piñero, Carla Seijas, Ivón Vicuña y Silvana Dakduk —todas profesionales y exitosas en sus empleos— a emprender y establecer sus empresas. Reconocen que no es fácil engranar los papeles de madre, empresaria, esposa y ama de casa; pero afirman que con tesón, disciplina y planificación se puede lograr, y recibir la mayor de las recompensas: estar en todo momento al lado de sus pequeños. El 22 de mayo pasado, durante el foro «Mamás emprendedoras» —organizado por el Programa Emprende, del IESA, y Pollitoinglés.com—, contaron sus historias a un grupo de mujeres ansiosas de montar un negocio propio, que les permitiera compartir más tiempo con sus hijos.

«El país está pasando por una situación bien complicada, pero me encanta ver que todas quieran emprender. No importa que la idea de negocio no esté ligada a la profesión que han ejercido durante años, lo importante es que les guste y las apasione», dijo Carla Seijas. Ella es ejemplo de sus palabras. Es abogada (madre de dos «y madrastra de las buenas», como se define), pero desde hace cinco años es *community manager* y fundó su empresa de mercadeo digital: M2.0 Asesores en Redes Sociales.

Silvana Dakduk también es una muestra del consejo que dio Seijas. Además de ser mamá de un niño y una niña, doctora en psicología, profesora del IESA y de la Universidad Católica Andrés Bello, y especialista en temas de mercadeo y comportamiento del consumidor, emprendió en moda y confección con la fundación de la marca de trajes de baño Loff Beachwear.

Piñero y Vicuña desarrollaron modelos de negocios asociados con sus profesiones y oficios. Piñero, madre de tres hijos, es ingeniera química y creó Todo Limpio, una empresa distribuidora de productos e insumos de limpieza. Mientras que Vicuña, con dos hijos, ideó la página Preguntamamá.com, un sitio que pretende reunir en un espacio las inquietudes propias de las embarazadas y las respuestas de especialistas.

Preguntamamá

Además de atender su empresa, Seijas es la asesora en materia laboral de la página Preguntamamá.com: «Todas las mamás activas en las redes sociales nos sentimos muy apoyadas por las otras mamás que estamos ahí conectadas. Hacemos preguntas de todo tipo, desde de la guardería hasta el permiso posnatal, lo que nos dio la idea de englobar todas esas dudas en una página donde otra mamá, pero especialista en el área de la interrogante, dé las respuesta de forma gratuita».

Antes de crear Preguntasmama.com, Vicuña, ingeniera química y asesora de lactancia materna, daba recomendaciones sobre cómo amamantar a los bebés en su cuenta de Twitter: @amamantarte. Pero, al cabo de un tiempo, cuenta

que se alió con hermana y crearon la página. «El éxito ha sido rotundo. En los primeros diez días, el sitio recibió más de 3.000 visitas», recuerda Seijas.

Las mamás que atienden las preguntas en el portal apoyan el proyecto *ad honorem*. Seijas explica que la idea es prestar asesoría gratuita, y más adelante obtener lucro gracias a empresas anunciantes.

Seijas compartió unos consejos sobre el proceso de emprender, que a ella le funcionaron. «Si no tenemos ayuda, puede ser desastroso», afirma. Aseguró que la organización es la base de todo, pero recomendó conversar con alguien que esté en el área en la que se quiera emprender. «Trata de encontrar a personas que ya lo hayan hecho, ver cómo llegaron ahí y aprender de sus errores. Hay informarse mucho sobre administración, mercadeo y asesoría legal. En internet hay muchos cursos gratuitos».

Agrega que se puede comenzar el emprendimiento paralelamente con el trabajo formal en los ratos libres, en las noches o los fines de semana. Para comenzar, Seijas recomienda ofrecer el producto o servicio a las personas más allegadas, para que proporcionen impresiones del emprendimiento de forma sincera. En esta primera fase, las redes sociales bien manejadas pueden ayudar a catapultar el emprendimiento. «No desistas. Si al principio no despegas, hay que analizar cómo se están haciendo las cosas».

Seijas dice que cuando el negocio va bien no hay que tener miedo a dejar el trabajo formal para dedicarse por completo al emprendimiento. «Si les ha ido bien dedicándole solamente los fines de semana o las noches, imagínense cómo les ira dedicándole más tiempo».

Después de dejar el empleo formal, para destinar todas las energías al negocio propio, Seijas recuerda que hacerlo en la casa, con los niños y las labores domésticas, requiere mucha organización y paciencia. «No se les ocurra trabajar cuando los niños estén en la casa y estén despiertos. En una llamada de trabajo el interlocutor puede entender que están con sus hijos, pero no está bien tener un llanto de bebé de fondo en la conversación. Pide ayuda a familiares, amigos y vecinos».

Seijas reconoce que esta etapa como mamá y emprendedora puede ser muy estresante, pero hay que evitar que sea muy grave, porque de lo contrario no valdría la pena. «Lo que estás haciendo es para disponer de más tiempo con tus hijos, pero debe ser un tiempo en armonía. Hay que disfrutar siempre lo que hacemos. No hay que enfocarse en subir toda la escalera, sino el primer escalón. Después que se hace esto, las fuerzas vienen solas para terminar el ascenso».

Loff Beachwear

Dakduk recuerda que el negocio del que hoy es socia lo creó su esposo antes de casarse, y lo llevaba de manera informal,

en paralelo con otras actividades. Después del matrimonio, entre los dos, le dieron el empuje necesario para que se convirtiera en lo que es hoy.

Al inicio encargaban la confección de los trajes de baño a varias costureras, en distintas zonas de Caracas. «Yo me encargaba de ubicar las telas, comprarlas y llevarlas a las costureras, y después retirar la mercancía, para en casa darle el punto final de empaquetado y luego distribuirla». Así estuvieron un tiempo hasta que pudieron instalar la primera fábrica. Recuerda que era pequeña, pero de gran ayuda, porque tenía en un mismo lugar a todas las costureras y centralizaba las operaciones de la empresa. Además, este alivio al proceso llegó en un buen momento: durante su primer embarazo.

La primera colección salió de este taller poco antes de una Semana Santa, una temporada muy buena para la venta de traje de baños. «Estábamos muy emocionados, teníamos muchas expectativas y compromisos con clientes. Recuerdo que empaqué las piezas con la barrigota en la sala de mi casa, con la ayuda de mi suegra».

Dakduk afirma que ella y su esposo planificaron la empresa como un negocio a largo plazo, que la levantarían poco a poco. Dice que esa visión le permitió pasar mucho tiempo en casa, trabajando en el emprendimiento y dedicando tiempo a la crianza de sus hijos.

«Plan a largo plazo es convertir el negocio en uno que sepa y pueda andar por sí mismo, que no requiera que estemos ahí todo el tiempo. Para lograr eso hay que rodearse de un buen equipo, establecer alianzas y no tener miedo. Mi esposo es más arriesgado, yo soy más conservadora, pero ese balance es importante». Para Dakduk es clave profesionalizar el emprendimiento. No basta con hacer tortas, por ejemplo, se requieren muchas otras cosas para que el negocio crezca.

Muestra de la profesionalización que ha adquirido Loff Beachwear es, afirma Dakduk, que ya tiene catálogo. «Entendimos que esa era una parte importante de la inversión del negocio y que hacer alianzas con empresas que no compiten directamente con nosotros, pero nos ayudan a llevar a cabo nuestra labor, es una clave importantísima para lograr visibilidad como marca, como empresa».

Dakduk dice que el más reciente desarrollo del negocio —pensando en el papel de mamá, para dedicarles tiempo de calidad a sus hijos— es que en diciembre de 2012 abrieron la primera tienda de la marca en el Centro Comercial Paseo Las Mercedes. Actualmente, agrega con orgullo, la marca está en centros comerciales de todo el país.

«Ahora trabajamos en el desarrollo del modelo de franquicia de marca, en distintos formatos. Esta fase también la pensamos en personas como ustedes, interesadas en emprender. Es una forma de apoyarlas, de enseñarles de nuestro trabajo». Además de la satisfacción que da un emprendimiento exitoso, Dakduk señala que Loff Beachwear le ha dado una gran enseñanza personal. Dice que a sus alumnos del IESA les habla con más propiedad sobre negocios.

Todolimpio

Thaimaly Piñero afirma que haberse independizado y haber montado su negocio fue la oportunidad de oro que le dio la vida para recuperar el tiempo con su hijo Carlos. «Después de que me convertí en empresaria recuperé todo el tiempo perdido con mi hijo. La única forma que tenemos las madres de dedicarle el tiempo que queremos a nuestros hijos es ser dueñas de nuestro tiempo». Luego buscó un hermano para Carlos, y fue así como llegó Annabella. «Cuando ella tenía un año, yo estaba muy abrumada entre la maternidad y la

MADRASTRAS Y EMPRENDEDORES: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

La periodista, productora de televisión, mamá de dos, madrastra de tres y autora del libro *Señora madrastra*, Flor Alicia Anzola, también estuvo presente en el foro «Mamás emprendedoras». Ahí, además de presentar su página 0800Flor, que apoya y da a conocer a emprendedores, y brinda consejos sobre el uso de redes sociales y el mercadeo digital, también presentó las diferencias y similitudes entre emprendedores y madrastras.

«A las madrastras nos antecede una pésima reputación, a los emprendedores no. Son vistos como personas con mucho valor e iniciativa. En la situación actual de este país hay que tener mucho valor para emprender». Así como las madrastras son nuevas en la familia, los emprendedores lo son en el mercado. Ninguno sabe lo que les espera, por lo que ambos, desde sus trincheras deben inventarse un papel.

«El trabajo de una madrastra es hacer familia, que esté en armonía. El principal recurso que tiene es la empatía, elemento fundamental en un emprendimiento». Sacar adelante una familia compuesta y un negocio propio, señala Anzola, requiere aprender a negociar.

empresa, por lo que decidí, con mi esposo, ligarme. Pero, para nuestra sorpresa, ya venía en camino mi tercer tesoro: Paula».

Con dos niñas pequeñas, cuenta Piñero, tuvo que separarse de algunas funciones de la empresa, y dejarlas en manos de su esposo. Se mantuvo al frente de la parte administrativa: pago de nómina, cuentas por pagar, compras a proveedores, entre otras actividades. «Ya esa etapa pasó. Mis niños están en sus colegios y tengo más tiempo para la empresa».

Desde que Piñero y su esposo iniciaron el proyecto, a finales de 2009, lo hicieron con miras a desarrollar una marca propia de productos de limpieza. Sin embargo, señala, en la Venezuela actual es complicado. Pese a que cuentan con la formulación de los artículos aprobada, aún no es el momento de trabajar en este proyecto. «Entonces decidimos que la marca que ya registramos, Todolimpio, la íbamos a utilizar para el mercado de consumo masivo, y entrar a los comercios. Estamos esperando la aprobación de los permisos para entrar a ese tipo de mercado, que es distinto al hacemos ahora, de venta al mayor».

Piñero reconoce que es difícil mantener el inventario, pero cuenta con proveedores aliados que le permiten satisfacer a sus clientes. La red de hoteles Aladdin y la Tabacalera Nacional son algunos de los clientes de Todolimpio.

Piñero compartió consejos con las asistentes al foro: en primer lugar, querer realmente emprender, salir de la zona de confort. «En el trabajo donde estaba ganaba muy bien, pero no estaba haciendo lo que yo quería como proyecto de vida. Fue cuando entendí que para hacerlo tenía que ser dueña de mi tiempo». Pensar positivamente, simplificar la vida y tener casa, escuela, trabajo y demás actividades cerca, planificar todo, en la empresa y en el trabajo, pedir ayuda cuando sea necesario, ver el sentido de los fracasos. «Los errores y los fracasos son las mejores oportunidades para cambiar, para aprender, para motivarse». Dice que no hay que mirar el éxito del proyecto solo en sentido económico. «Eso desmotiva a muchos emprendedores. El éxito se mide en muchas otras características. Las grandes empresas venezolanas no nacieron de hoy para mañana». Para alcanzar el objetivo hay que diseñar un plan, sin importar cuántas veces haya que modificarlo para llegar a la meta. ■

Pagos móviles: Perú como caso de éxito

Miguel León

Gerente general de Tedexis

Suele ocurrir que, cuando intenta introducir una innovación, la gente voltee hacia el Norte para ver qué están haciendo por esos lares. Pero, a veces, las diferencias son tan grandes que es necesario construir un modelo propio. Mientras que en los países desarrollados la población bancarizada supera el noventa por ciento, en América Latina se encuentra entre 35 y 40 por ciento. Sin embargo, la penetración del celular supera el ciento por ciento en casi todos los países. Esta situación determina una gran oportunidad de negocios: la inclusión en el sistema financiero de ingentes grupos de personas a través del móvil.

Según Christensen y Raynor (2003: 34): «Las innovaciones disruptivas no intentan ofrecer mejores productos o servicios a clientes establecidos en mercados existentes» y «las tecnologías disruptivas son más simples, más convenientes y menos costosas que atraen a consumidores nuevos o menos exigentes». Los pagos móviles parecen cumplir estas premisas, en el caso latinoamericano, porque se intenta llegar a una población que tiene poco o ningún acceso al sistema financiero. Los bancos, en general, ven la población no bancarizada como muy costosa de incorporar y mantener.

El hecho de que una tecnología sea disruptiva es relevante por las consecuencias que trae para las organizaciones que la enfrentan o emprenden. Este tipo de tecnologías tiende a crear mercados que no existen y que, por lo tanto, no pueden ser analizados. «Las estrategias y planes que deben formularse en estas condiciones son para aprender y descubrir, no para ejecutar»; además, «mucho de lo que los mejores ejecutivos han aprendido so-

bre innovación no es pertinente cuando enfrentan tecnologías disruptivas» (Christensen, 2011: 165).

La interoperabilidad es la posibilidad de que una persona reciba un pago móvil sin estar afiliado a, o tener cuenta en, más de una entidad del sistema de pagos móviles. Resolver este problema es clave para que un sistema de pagos móviles se consolide; de otra manera su expansión sería inviable.

El pago móvil requiere lo que se conoce como una plataforma de dos lados: debe existir alguien dispuesto a pagar con el celular y, al mismo tiempo, otra persona dispuesta a que le paguen de esa forma. Esto implica competir con algo que anda por allí desde el siglo VII antes de Cristo, que la gente conoce bien y percibe como algo sin costo: el efectivo. Es necesario convencer a las personas que portan dinero en efectivo de que un medio como el celular les permite adquirir bienes y servicios del mismo modo como lo hacen con el efectivo, incluso mejor. Lo mismo sucede con los comercios.

En Latinoamérica están avanzando, con diferentes grados de éxito, unas treinta iniciativas de pagos móviles. Sin embargo, la que pareciera tener más oportunidades de consolidarse como un caso de éxito es la que adelanta la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), porque ha logrado enfrentar con tino los dos primeros problemas señalados.

Un banco en particular (más aún, un ejecutivo de ese banco) se ha ocupado de liderar una serie de estudios y propuestas que han servido para crear un ambiente regulatorio propicio para la implantación de pagos móviles. Tal como indica la teoría sobre innovación disruptiva, este banco ha destinado recursos a aprender; más aún, las in-

versiones que ha realizado no están sujetas a los indicadores de rendimiento del resto de la organización, porque de esa forma el proyecto habría muerto.

Hoy Asbanc se encuentra en la fase final de elegir la plataforma que va a permitir a los bancos peruanos garantizar la interoperabilidad entre ellos y entregar una oferta de valor mínima estandarizada, mediante la cual las personas no bancarizadas pueden interactuar con las bancarizadas independientemente del banco en el que tengan sus cuentas.

Queda pendiente aún el problema de la adopción. Aquí hay elementos a favor y en contra. Para la empresa sueca de comunicaciones Ericsson (2013), América Latina es un caso de *cashonomy*. Pero el 42 por ciento de las personas que no hacen operaciones de comercio móvil está dispuesto a usar una billetera móvil. El asunto aquí es averiguar «la tarea por hacer» (Christensen y Raynor, 2003), lo que implica determinar las dimensiones funcionales, emocionales y sociales que los pagos móviles pueden cubrir y la gente quiere tener. Hay que convencer a la población de que, además de los pagos que ya puede hacer, tendrá acceso a cupones y compras en línea, con los ahorros que esto trae, así como a otras ventajas como créditos y otros beneficios que ahora solo disfrutaban los bancarizados. ■

Referencias

- Christensen, C. (2011): *The innovator's dilemma*. Nueva York: Harper Business.
- Christensen, C. y M. Raynor (2003): *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ericsson (2013): «M-commerce in Latin America: an Ericsson consumer insight. Summary report». www.ericsson.com/res/docs/2013/consumerlab/m-commerce-latam.pdf. Consulta: diciembre de 2013.

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE

José Malavé



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad

Curaduría de contenidos: el exceso de información es un mal curable

Luis Ernesto Blanco

Coordinador del MediaLab-UCAB / @lblancor

Cada día la información se multiplica vía Twitter, Facebook, Youtube, Wordpress e internet en general. En un análisis superficial, esto sería totalmente favorable, pues contribuye a la tan ansiada democratización de la información: en teoría, todos tienen la misma oportunidad de publicar información. Pero, ante tanta proliferación de información, surgen otros inconvenientes como la dificultad de acceso a toda esa información y la credibilidad que puedan tener medios, blogueros y fuentes que no son previamente conocidas.

Hoy el problema es la abundancia. Ante la misma necesidad de información, se recurre primero a las redes sociales, a Google u otros buscadores, y a muchas otras opciones para escoger información producida por infinidad de emisores que llega en texto, audio, video, imágenes, o cualquier combinación de estos formatos. Pero, ¿es posible verlas todas? En realidad se ignoran muchos contenidos útiles y pertinentes por falta de tiempo, invisibilización y falta de notoriedad o confianza en la fuente; sin mencionar la dificultad para distinguir la verdad de la mentira, la especulación del hecho, la relevancia de la intrascendencia, la fuente real de la inventada.

¿Cómo se logra entonces identificar y ubicar todo lo que se está hablando o publicando en un momento determinado sobre un tema, personaje o situación? ¿Cómo estructurar lo más relevante acerca de un acontecimiento tomado de distintas plataformas, de redes sociales, blogs, portales informativos y fuentes primarias? Allí surge la curaduría de contenidos como un nuevo perfil o salida profesional del comunicador social.

El curador de contenido es un profesional que asesora sobre la información más relevante de su sector de actividad. Es alguien que encuentra, organiza, presenta y comparte información valiosa presentada en distintos formatos, sobre un tema específico. Proporciona al público su visión sobre el tema, en pro del debate.

No debe confundirse al curador con el agregador de información, como Noticias24 o LaPatilla que toman tex-

tos de otros portales sin siquiera citar el origen. La curaduría pretende ordenar y presentar la información publicada por múltiples generadores, para que el público se forme un criterio con lo mejor de la red. El producto final es un compendio que reúne todo aquello que es valioso con respecto a un tema, sea que provenga de un blog, de un portal informativo, de redes sociales, videos, audios o cualquier otra fuente digital, que en todos los casos se debe respetar, citar y vincular.

Es indispensable que el curador conozca ampliamente y reflexione sobre su función, analice las características del público al que se dirige y valore la información en función de ello. También debe utilizar las herramientas adecuadas para mantener una revisión periódica y respetar las normas básicas de propiedad intelectual y licencias de la información. Por supuesto que debe

El curador de contenido es un profesional que asesora sobre la información más relevante de su sector de actividad

ser ante todo un conocedor de la materia: no todo el mundo puede «curar» todo tipo de contenidos, solo por ser un experto en manejo de redes sociales. La especialización más deseada es la que tiene que ver con la fuente de conocimiento.

El trabajo más importante del curador no es crear nuevo contenido (aunque haga aportes, sobre todo para contextualizar), sino clasificar el existente para que los usuarios puedan acceder a él. Eso sirve no solamente para que las empresas periodísticas y los medios de comunicación ayuden a sus audiencias a comprender un hecho o a enterarse de las principales novedades, sino también para que las organizaciones dispongan de información pertinente para entender cómo evoluciona el mercado, qué se dice de su producto o de la competencia, o cuáles buenas prácticas se están aplicando, lo cual es muy útil, por ejemplo, para anticipar crisis.

Pero, sobre todo, el curador ayuda al público a entender un hecho,

fenómeno o situación. El trabajo de curaduría se basa en principios básicos de organización, clasificación, almacenamiento y difusión, y va desde la elección del tema hasta la promoción y difusión del contenido filtrado, pasando por la aplicación de una herramienta de publicación. Los curadores tienen que dirigir sus esfuerzos a optimizar los títulos, privilegiar los textos útiles, escribir entradas atractivas, verificar el origen de la información, eliminar información redundante y participar en las discusiones con la audiencia para motivar el debate.

Existen diversas aplicaciones que ayudan al curador de contenidos a desempeñar su labor, por ejemplo:

- Storify (<http://storify.com/>): permite crear y almacenar historias, crónicas, relatos y cronologías.
- Pearltrees (<http://www.pearltrees.com/>): una red colaborativa de marcadores sociales para cartografiar y representar visualmente páginas de internet.
- Paper.li (<http://paper.li/>): un servicio que crea periódicos digitales a partir de contenidos enviados y recomendados en Twitter y Facebook.
- Scoop.it (<http://www.scoop.it/>): ayuda al usuario a reunir sitios bajo un formato de «periódico» que evoluciona en tiempo real.
- Thinglink (<http://www.thinglink.com/>): permite crear fotos interactivas con un especial potencial para difundir contenidos.
- Curated.by y KeepStream permiten seguir el contenido de Twitter filtrado por categorías.

Lo más importante para el curador de contenidos es ser consistente, constante y moverse en ambientes multiplataforma, con presencia en línea en variados sitios y canales de imágenes y videos, blogs y redes sociales. Aunque no sea una de las salidas más clásicas para los comunicadores sociales, no hay duda de que es el perfil profesional que mejor se adapta a esta función cada vez más demandada en las organizaciones y que comienza a despertar interés en los medios de comunicación. ■

Infoc Ciudadanos

Yimmi Castillo

Publicista y mercadólogo, especialista en contenidos digitales

La ciudadanía de hoy está muy ligada al manejo y la distribución de información, e internet es una plataforma valiosísima para ello. Twitter podría considerarse una gran sala de redacción ciudadana y es hoy el principal medio de información y comunicación para los infoc Ciudadanos. Sus creadores han dicho que no es una red social, sino una red de información. Hay usuarios que han llegado a la red con el único propósito de obtener información de primera mano y de inmediato; aunque eso, no pocas veces, implique consumir rumores y falsas alarmas.

Las redes sociales son vías directas hacia la gente que, lamentable o afortunadamente, no perdonan, no conceden y algunas veces llegan a ser crueles. Twitter es una nueva plaza de diálogo, una nueva ágora. Habermas aporta una aproximación filosófica, sociológica y comunicacional al proceso por el cual la gente ocupa los espacios para convertirlos en opinión, para ejercer la crítica contra el poder del Estado, lo cual describe casi perfectamente lo que sucede en Twitter.

Aún hay mucha influencia de los emisores tradicionales sobre el hecho comunicacional. Sin embargo, hasta ellos han tenido que asumir actitudes favorables hacia la democratización de los mensajes. No escapa Twitter de la manipulación y del intento de controlar la opinión de la gente con fines mezquinos. Pero, al final, la gente es la que decide cuál tema promocionar, cuál información confirmar o negar. Twitter es una gran sala de redacción ciudadana, en tanto que el nacimiento y la confirmación de las noticias suceden en ese espacio y en cuestión de minutos. El

balance, por donde se le mire, termina dando positivo.

Internet representa una democratización perfecta de la información y de la creación y la distribución de contenidos, una democratización que raya en la anarquía (considerando la anarquía la expresión más radical de la democracia). Internet es una tecnología que, para fortuna de muchos y desgracia de pocos, resulta cada vez más asequible a la gente, habiendo sido incluso declarado su acceso un derecho humano.

El mensaje de la gente a los emisores tradicionales es cada vez más claro y directo: «No nos quita el sueño su afán de controlar los contenidos en la red. Seas gobierno o seas un particular, siempre hallaremos la forma de seguir distribuyendo la información de manera libre y saltando cualquier barrera artificial que se quiera colocar entre ella y nosotros». Ya se han visto las reacciones en todo el mundo contra los intentos de controlar la red y, cuando los gobiernos han intentando bloquear el acceso a los medios sociales, las consecuencias han sido negativas y en la mayoría de los casos han tenido que echar atrás el bloqueo.

El caso de Venezuela sigue siendo de interés para cualquier análisis serio de los medios sociales. A pesar de las deficiencias de infraestructura y la acelerada desinversión en el área, la gente se ha volcado a los medios sociales para buscar la noticia que los medios tradicionales no le dan. Los ciudadanos se convierten en infoc Ciudadanos y los periodistas buscan espacios para difundir las notas que les censuran en sus medios. Como ocurre en las crisis de paradigmas, todo se convierte en un caos que, poco a poco, o quizá más temprano

que tarde, encontrará su camino hacia el orden autorregulado que los usuarios de internet están construyendo.

Son conocidas las recomendaciones para confirmar información. Hay una muy importante: rigor en la selección de las fuentes de información. Ante el bombardeo de noticias hay que aprender a desarrollar tino para descartar lo falso de lo verdadero. Incluso hace falta madurez para entender que una verdad tiene muchos puntos de vista. Lo que el infoc Ciudadano reporta en su espacio visual no es lo mismo que ocurre en la calle de al lado. Hay muchas verdades paralelas.

La duda como método debe ser la herramienta del infoc Ciudadano. En eso los periodistas deben ejercer una función directora, formadora. Están llamados a transmitir ese conocimiento a la gente, para que todos salgan favorecidos: los periodistas porque obtienen espacio para explorar otros géneros, más allá de la información, y la gente porque es protagonista de su mundo.

Estos son tiempos interesantes. No queda más remedio que adaptarse y hacer lo posible para que suceda, cuanto antes, lo que va a suceder. La gente es dueña de la información y el futuro del periodismo está marcado por la redefinición de su papel en la sociedad. La decisión de montarse en el tren, o intentar infructuosamente detenerlo, es individual. Como afirmó Manuel Castells, en una entrevista publicada en la página de la Universidad Abierta de Catalunya: «Nadie que esté diariamente en las redes sociales sigue siendo la misma persona. Pero es una interacción en línea / fuera de línea, no un mundo virtual esotérico». ■



debates IESA

Suscríbase a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates

Contar historias: lo que el Gabo enseñó de mercadeo

José Luis Saavedra

Profesor de mercadeo y branding @capitaldemarca

Cien años de soledad, la monumental obra de las letras hispanas modernas, no es un tratado de mercadeo. Ningún Buendía es el mejor ejemplo de un gerente de mercadeo. Tampoco lo fue el Gabo. Sin embargo, la conexión emocional que logró crear con sus lectores es la base fundamental del mercadeo actual: el arte de contar historias o *storytelling*.

Los mercadólogos han contado historias sobre marcas desde hace años mediante la publicidad y la atención al cliente, entre otras prácticas. Ahora bien, el arte de escribir historias en las cuales la marca es la protagonista es un reto para el que pocos están capacitados. Es necesario entender los elementos de la escritura de ficción.

El poder de las historias

La vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda, y cómo la recuerda para contarla.

Gabriel García Márquez

Este axioma debería estar grabado en todas las paredes de los departamentos de mercadeo del mundo. Las marcas no son más que las historias, buenas o malas, que los consumidores cuentan de ellas. ¿Dónde radica el poder de las historias? Las historias son fundamentales por la forma en que se comunican los seres humanos. Al contar una historia se puede captar la atención, entretener, informar y persuadir a una audiencia, en pocos minutos. Lo mejor es que las historias son memorables y pueden ser compartidas, amplificadas e incluso moldeadas por cada narrador.

Contar historias

La memoria del corazón elimina los malos recuerdos y magnifica los buenos, y gracias a ese artificio, logramos sobrellevar el pasado.

Gabriel García Márquez

Los seres humanos se comunican por medio de historias. Desde la Biblia hasta Harry Potter, pasando por Tío Tigre y Tío Conejo, y Star Wars, la humanidad está diseñada para construir, narrar y confeccionar historias. Hay etnias (los goajiros, por ejemplo) que han transmitido su cultura gracias a historias orales. Esto

es lo que se conoce como *storytelling*: una técnica narrativa basada en contar historias breves con el fin de entretener. Durante siglos, los humanos descubrieron que esas historias son también una excelente forma de educación (en preescolar lo hacen a diario), de transmisión de valores y de conexión emocional. El mercadeo ha encontrado en contar historias una herramienta básica.

Historias y mercadeo

La peor forma de extrañar a alguien es estar sentado a su lado y saber que nunca lo podrás tener.

Gabriel García Márquez

Maslow delineó una jerarquía de necesidades que impulsan toda motivación humana. Primero se satisfacen necesidades básicas (fisiológicas) y luego las de niveles superiores (aceptación grupal y realización individual). Esas

Las marcas no son más que las historias, buenas o malas, que los consumidores cuentan de ellas

necesidades son a menudo satisfechas mediante las compras. Pero en un mercado competitivo hay muchos productos y muchos comercios que venden los mismos productos, sin diferenciación alguna.

¿Cómo destacarse en un mercado donde la sobresaturación de la información es la norma? La respuesta: mediante la influencia que es capaz de crear una conexión emocional. Y las historias son poderosas herramientas para lograr influencia y lealtad de marca. Como dijo el Gabo: «Hay que ser infiel, pero nunca desleal».

Cinco pasos para contar historias efectivas

La primera condición del realismo mágico, como su nombre lo indica, es que sea un hecho rigurosamente cierto que, sin embargo, parece fantástico.

Gabriel García Márquez

1. Siempre hay que hablar con la verdad. Una «historia» debe tener sus raíces en la realidad de su in-

dustria y su marca. Las historias de marcas deben cumplir tres requisitos fundamentales: consistencia, persistencia y contención. Si son inconsistentes, van a confundir a los consumidores que se alejarán de la marca en busca de otra que cumpla sus expectativas.

2. Es necesario resaltar la personalidad de marca dentro de las historias. Estas historias no son campañas aisladas ni argumentos de venta. Colocan la personalidad de la marca en el centro del escenario, como protagonista. Cuentos aburridos no atraen y mucho menos retienen a las audiencias.
3. La historia de marca debe tener personajes con los que la gente se conecte e identifique. Estos personajes pueden ser desde mascotas, como el conejito de la batería, hasta compradores que cuentan historias desde sus perspectivas. Incluso relatar historias desde la visión de los empleados suele producir un impacto muy positivo.
4. Toda historia debe tener principio, desarrollo y final. Así son las historias de ficción. Es necesario arrancar con fuerza para establecer la historia y los personajes. Durante el desarrollo se establecen los conflictos actuales del personaje principal y, al final, encuentra una solución.
5. No cuente toda la historia en un primer cuento. Deje a su público con ganas de más y volverá, una y otra vez. Esto es lo que se llama «mercadeo perpetuo»: una pieza se alimenta de la siguiente, y así sucesivamente.

Diversos estudios han mostrado que, en este mundo caótico, nuestros temores, actitudes, esperanzas y valores son influidos por las historias (noticias, tuits o amigos) que recibimos. De esa realidad no escapa el mercadeo y, por ello, contar historias es la herramienta idónea. Dar a los clientes múltiples formas de disfrutar la historia de una marca permite alcanzar los objetivos de mercadeo y posicionamiento. Ya lo dijo el Gabo: «Escribo historias para que quieran más». 

PagoFlash.com: un nicho en el ciberespacio venezolano

Carmen Sofia Alfonso A.

Periodista

El nombre PagoFlash.com remite inmediatamente a pagos en línea de productos o servicios. Sin embargo, Danhalit Zamalloa, una joven de 26 años, directora general de PagoFlash.com, aclara que la empresa es «el único método de pago en Venezuela en el que no se necesita ir al banco o tener tarjeta de crédito para comprar en internet».

PagoFlash.com es el producto del ingenio de cuatro jóvenes, que desarrollaron el proyecto en uno de los programas Emprende, del IESA. Además de Zamalloa, Andrea Coultas (26 años, directora de mercadeo), Rubén Cabrita (33, director de comercialización) y Gregorio Escalona (28, director de tecnología) son los artífices de la herramienta.

Haberse desempeñado en varias organizaciones no gubernamentales hizo que los fundadores de PagoFlash.com se plantearan como objetivo principal del proyecto la satisfacción de una necesidad social. Zamalloa fue presidenta de Aiesec, una organización sin fines de lucro global presente en Venezuela que promueve el desarrollo del liderazgo; Coultas fue vicepresidenta de Comunicaciones de Aiesec, formó parte del programa Lidera, del IESA, es activista de diferentes ONG dedicadas a la protección de animales y fue especialista en Responsabilidad Social en Cines Unidos; Cabrita se desarrolló en el área social a través del Parque Social UCAB y otras iniciativas de los jesuitas; y Escalona ha estado ligado a actividades de emprendimiento tecnológico. «Siempre habíamos tenido muchas ideas, pero la del dinero digital prepagado para el comercio electrónico surgió como una iniciativa que respondía a una necesidad de inclusión, que genera desarrollo económico para el país y usa las tecnologías para lograrlo», señala Zamalloa.

¿Cómo funciona PagoFlash.com? Según Zamalloa, el modelo de negocio es sencillo. Pago Flash puede fungir como intermediaria de pagos de cualquier empresa interesada en impulsar la venta de sus productos en internet, mediante una plataforma que recibe los pagos. Luego de esta primera fase, PagoFlash.com se encarga de comercializar el dinero digital en los diferentes puntos de venta que lo hacen llegar en forma de tarjetas a los consumidores interesados en realizar

una compra en todos los comercios afiliados a PagoFlash.com. «El modelo ha sido uno de los mayores éxitos, porque vincula a diferentes sectores, desde la comercialización en puntos de venta físicos y puntos de pago digitales hasta la interacción directa del consumidor».

PagoFlash.com se está estrenando: comenzó a operar el 12 de diciembre de 2013. Pero Zamalloa afirma que ha funcionado bien desde que arrancaron las pruebas piloto, meses antes del lanzamiento. La directora reitera, con orgullo, que en Venezuela no existe una herramienta similar. En algunos países de Europa, África y Medio Oriente funciona Ukash; y en Europa y Estados Unidos, PaySafeCard.

En América Latina existen algunas propuestas que intentan solucionar pagos en línea; pero, básicamente, se dedican a

PagoFlash es el único método de pago en Venezuela en el que no se necesita ir al banco o tener tarjeta de crédito para comprar en internet

gestionar el pago de factura de servicios en un punto establecido. Tales son los casos de PagoFácil y RapidPago, en Argentina. Zamalloa explica: «La mayor diferencia entre estas iniciativas y PagoFlash.com es que nosotros estamos enfocados en los pagos para comercio electrónico. Por ejemplo, en nuestra plataforma los usuarios pueden realizar transferencias a otros usuarios de dinero digital».

Así como el norte es la satisfacción de una necesidad social, la directora de PagoFlash añade que la herramienta tiene una orientación a la base de la pirámide que no tiene la mayoría de las empresas de pagos en línea. El proceso de interacción es sencillo y amigable para el usuario final, «que no es siempre el caso de los pagos con móvil», asegura.

Identidad de emprendedor

Como consejo a quienes desean incursionar en un emprendimiento, para Zamalloa lo primero es «identificarse como emprendedores». Cada uno de los socios de PagoFlash.com siempre había queri-

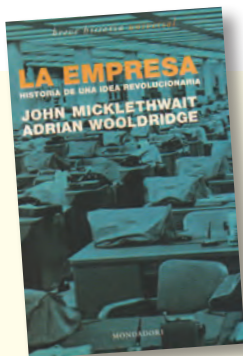
do dar ese salto, pero una vez que tuvieron la idea, con un plan de negocio claro, todo fue mucho más fácil.

¿Por qué emprender en tecnología? Zamalloa responde que escogieron ese nicho porque creen que la innovación y la tecnología han ofrecido soluciones a los grandes problemas de la humanidad.

Zamalloa reconoce que al inicio no contaban con muchos recursos, pero la experiencia que tenían los cuatro fundadores en el mundo de las ONG les sirvió de mucho. «Ahí aprendimos a trabajar con lo intangible y a crear valor prácticamente del aire, porque los recursos suelen ser escasos». Recuerda que, para comenzar, no tenían más que las tarjetas de crédito y 5.000 bolívares que les prestó la mamá de una de las fundadoras.

Lo que tenían de sobra era ganas de materializar el proyecto, y mucha gente que los apoyaba. «El IESA nos ayudó muchísimo y nos contactó con el Banco Exterior, que finalmente nos permitió entrar en el programa de emprendimiento Creo y obtener nuestro capital inicial. También recibimos apoyos del programa Soft Layer Catalyst de IBM, con la donación de servidores, y el programa BizSpark de Microsoft». Además, han tenido buenos mentores: Yajaira LaPrea de Parada Inteligente, el concejal César Chirino de Chacao y Carlos Brandt de Proemprendimiento.

Zamalloa admite que emprender en un entorno político y económico desfavorable hace dudar «a cualquiera» de seguir adelante con la idea de independizarse. Sin embargo, reconoce que son más los momentos de satisfacción que de frustración los que ha vivido PagoFlash.com. Haber logrado el segundo lugar del Programa Emprende fue el primero, y muy significativo. También recuerda la primera vez que realizaron una transacción de prueba en la plataforma, cuando registraron la empresa, cuando hicieron la presentación en el Encuentro de Ciudades Digitales y el CCS Tech Meet Up. «Pero, sin duda, recordamos con muchísima satisfacción el momento en que recibimos el crédito del programa Creo del Banco Exterior, y cuando cerramos la comercialización con Parada Inteligente. Esos fueron momentos de muchísima emoción». ■



LA EMPRESA: ¿UNA IDEA REVOLUCIONARIA?

John Micklethwait y Adrian Wooldridge: *La empresa: historia de una idea revolucionaria*. Barcelona: Mondadori. 2003.

ALEJANDRO E. CÁCERES, profesor de historia empresarial de Venezuela e historia económica de América Latina en la Universidad Católica Andrés Bello. Gerente regional para Venezuela y el Caribe, en el área de estrategia y planificación corporativa de consumo masivo.

«Hegel predijo que el elemento esencial de la sociedad moderna sería el Estado; Marx, que sería la comuna; Lenin y Hitler, que sería el partido» (p. 17). Con esta frase, Micklethwait y Wooldridge introducen su obra. Sin embargo, para ellos, la gran afirmación de este «librito», como ellos lo denominan por su brevedad, es que tanto Hegel, Marx, Lenin y Hitler, como, mucho antes, santos y sabios que hablaron de la parroquia, el castillo feudal y la monarquía, estaban equivocados. La estructura más importante del mundo es la sociedad mercantil: la empresa, «base de la prosperidad de Occidente y la mejor esperanza para el futuro del resto del mundo» (p. 17).

Para Micklethwait y Wooldridge, ambos con las credenciales de ser editores y corresponsales de la centenaria revista británica *The Economist*, el tema principal del libro es «el extraordinario relato» de la historia de la empresa. Es un largo, pero emocionante, camino lleno de aventuras que lleva al lector desde las tinieblas de los primeros tiempos de la civilización en Sumeria y Asiria, siglo XXX antes de Cristo, hasta los comienzos del siglo XXI con la revolución tecnológica de internet. A lo largo del relato, el foco principal de la obra es la sociedad anónima, la compañía por acciones; aunque se adentra en territorios más amplios para conectar las diferentes organizaciones económicas y empresariales que le anteceden. Si bien atribuyen a la empresa el papel de elemento esencial de la sociedad moderna y sustento de la prosperidad, los autores no dejan de mostrar momentos poco luminosos a lo largo de la historia, cuando fue instrumento de poder y control sobre pueblos enteros y sus trabajadores, aunque sin dejar de ser en el largo plazo instrumento de creación de riqueza, responsabilidad social, bienestar y desarrollo de los trabajadores y la sociedad.

El lector es llevado desde las primitivas organizaciones empresariales

del Cercano Oriente, el *naruqqum*, zarpando desde los puertos de Tiro y Fenicia por el Mediterráneo para conocer las organizaciones de la ciudad-Estado griega de Atenas, y luego las *societates* y *publicanii* que sustentaron el poderío militar y económico del Imperio romano, pasando luego por los mercaderes y artesanos que dieron origen a las compañías, bancos, corporaciones y gremios en ciudades de Italia como Venecia, Amalfi, Florencia, Prato y, más al norte, Augsburgo o Brujas en las actuales Alemania y Bélgica, respectivamente. Luego conocerá la aparición de las compañías con privilegios, precursoras de las modernas multinacionales, nacidas en Francia, Holanda, Inglaterra y España, que llegaron a tener ejércitos y flotas de guerra privadas, y contar con más poder que sus gobernantes, como la Compañía de las Indias Orientales Holandesa o la East India Company inglesa, un modelo de compañía que

ricos: desde las vicisitudes de Francesco Marco Datini, el mercader de Prato, cuyo minucioso registro de sus actividades en la Italia de los siglos XIV y XV permite reconstruir la historia de su tiempo, de las grandes familias como los Medici de Florencia y los Fugger de Augsburgo, el poder absoluto de Robert Clive o «Clive de la India» al frente de la East India Company, que le hizo amo de este extenso y rico territorio, pasando por los *robber barons*, especuladores estadounidenses que hicieron vastas fortunas con los ferrocarriles y utilizando cualquier medio legal o ilegal para sacar a sus competidores, hasta los grandes magnates de la gran industria moderna como Henry Ford, Andrew Carnegie o John D. Rockefeller.

En el camino surge un personaje anónimo, pero con una importancia fundamental para el éxito de la empresa moderna: el gerente u hombre de la

El «librito» de Micklethwait y Wooldridge logra su cometido de relatar la formación y el desarrollo de la revolucionaria idea de la empresa. En poco más de 200 páginas condensa cincuenta siglos de historia

incluso en Venezuela tuvo relevante presencia en el siglo XVIII con la Compañía Guipuzcoana en La Guaira, que monopolizó el comercio del cacao. Acto seguido, a bordo del ferrocarril, ícono de la revolución industrial, el mundo ve la aparición de la sociedad anónima, el surgimiento de las compañías multinacionales que hoy dominan el mundo empresarial, con sus grandes emblemas —el petróleo, el automóvil, los productos de consumo masivo y las tecnologías de información— y sus íconos empresariales como Standard Oil (hoy Exxon), Coca-Cola, Procter & Gamble, IBM y General Motors.

Esta es también la historia de personajes que resultan relevantes o emblemáticos de sus momentos histó-

compañía, y sus lugares de formación, las escuelas de negocio como el IESA en Venezuela. De los gerentes, el padre de la historia empresarial, Alfred D. Chandler (*The visible hand*, Cambridge, Harvard University Press, 1977, p. 1) llega a afirmar: «[En la economía moderna] la mano visible de la gerencia ha desplazado a la mano invisible del mercado de Adam Smith». Micklethwait y Wooldridge le dedican su merecido espacio:

Detrás del éxito estaba la nueva cultura de gestión. La enseñanza comercial a finales del siglo XIX consistía en poco más que tene-
duría de libros y secretariado. Únicamente la Escuela Wharton

reseña

de la Universidad de Pensilvania, fundada en 1881, impartía materias más fuertes. Pero entonces comenzaron a brotar escuelas empresariales. La Harvard Business School abrió sus puertas en 1908, el mismo año que el modelo T de Ford empezó a salir de las cadenas de montaje. En 1914, Harvard ofrecía cursos de *marketing*, finanzas empresariales y hasta política comercial (...). Para los pensadores de la nueva religión gerencial los gerentes, no los banqueros ni los accionistas, son el elemento fundamental de la industria (...) Para 1920, el carácter del hombre de la compañía ya estaba formado por dos cosas: calidad profesional y lealtad empresarial. Al hombre de la compañía le definen sus credenciales, no sus antepasados (como a las clases altas) o su fuerza colectiva (como los obreros). Pertenecía a la casta profesional que adoptaba el lema de Frederick Taylor: «solo hay un método bueno» para organizar el trabajo y se reía de los empresarios sin formación por ignorarlo (pp. 138-141).

El libro está organizado cronológicamente, para facilitar al lector seguir un camino, que por lo diverso de las geografías donde ocurren los eventos y lo complejo del proceso histórico que da lugar a la empresa, podría resultar retador. Así, del 3000 A.C. al 1500 D.C. será el mundo de los «mercaderes y monopolistas». Estos dan paso a los «imperialistas y especuladores» entre 1500 y 1750. Luego viene el «largo y doloroso parto» de la sociedad anónima entre 1750 y 1862, el ascenso de las grandes empresas en Estados Unidos (1862-1913), así como también en Gran Bretaña, Alemania y Japón (1850-1950). Esto da paso a lo que catalogan como «el triunfo del capitalismo gerencial» (1913-1975), segui-

do por «la paradoja de la compañía» (1975-2002), para finalmente dedicar el penúltimo capítulo a las multinacionales como agentes de influencia (1850-2002) y concluir con una mirada al futuro de la compañía.

El «librito» de Micklethwait y Wooldridge logra su cometido de relatar la formación y el desarrollo de la revolucionaria idea de la empresa, condensando en poco más de 200 páginas cincuenta siglos de historia, aproximadamente, con una prosa rápida y sencilla, pero al mismo tiempo rigurosa, pues se sustenta en las obras de reconocidos autores de los campos de la historia, la economía, la gerencia y los negocios. De hecho, para el lector

telecomunicaciones móviles, las tecnologías de información y redes sociales, que han permitido el vertiginoso crecimiento de empresas como Google, Facebook, Twitter y Apple. Sin embargo, las reflexiones que aparecen al final de la obra —acerca del futuro de la empresa, su papel en la sociedad y cómo continuará desarrollándose— mantienen su vigencia.

En este lado del mundo, América Latina, Marx, Lenin y Hitler han encontrado aventajados discípulos, algunos han sido dejados atrás y son lección aprendida, mientras que otros continúan más vigentes que nunca. La empresa y sus gerentes, sean del Estado o privados, no están en una

La empresa y sus gerentes, sean del Estado o privados, no están en una posición sencilla para demostrar irrefutablemente que son la base de la prosperidad para sus naciones

interesado en profundizar acerca de aspectos específicos allí relatados, al final de la obra encontrará una bibliografía, corta pero emblemática y rigurosa, que conforma una sólida biblioteca de historia empresarial, negocios y gerencia.

Median diez años desde la publicación de la obra que, en su momento, coincide con la estrepitosa caída de la multinacional de energía Enron, por corrupción de sus ejecutivos y de su firma de auditoría, lo que puso en entredicho el papel positivo de la empresa y sus gerentes para la sociedad. Entre este periodo y la actualidad, el mundo ha visto situaciones mucho más complejas y de mayor impacto: la caída de gigantes emblemáticos como General Motors y Kodak, así como, en 2008, la peor crisis financiera desde el *crash* de 1929, que destruyó un trillón de dólares de riqueza y acabó con jugadores relevantes del sector bancario y asegurador. Al mismo tiempo, se ha evidenciado la gran transformación de los negocios y la sociedad con las

posición sencilla para demostrar irrefutablemente que son la base de la prosperidad para sus naciones. Sin embargo, al mirar a largo plazo la creación de riqueza y el impacto económico de sus actividades para el crecimiento de sus países, la aún incipiente responsabilidad social que han desplegado, la transferencia de tecnología y el desarrollo del talento humano de los países donde operan, es difícil pensar en un desarrollo sostenible para América Latina sin la presencia de la empresa. Esta «historia de una idea revolucionaria» constituye una valiosa referencia para quienes deseen comprender el proceso histórico de la empresa y, lo más importante, reflexionar acerca de su papel como elemento vital para mantener o retomar la senda hacia una sociedad moderna y próspera. ■



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

LA MAYORÍA: ¿UNA FICCIÓN?

Rafael Jiménez Moreno

¿Por qué una cantidad de votos, ciertamente mayor que una minoría pero menor que la totalidad, le otorga a un sector de la población el dominio político pleno y el disfrute absoluto de los privilegios asociados con el mando? ¿Por qué un fenómeno numérico, como es la victoria en una consulta electoral, constituye per se un valor moral incuestionable?

LA GENERALIDAD de los historiadores de los sistemas de gobierno fija el nacimiento de la democracia en el año 508 a.C., como consecuencia de las reformas políticas de Clístenes. Pero lo cierto es que nunca se sabrá con exactitud la fecha y el lugar en los que la primera agrupación humana convino en regir su destino según un modelo basado en la voluntad colectiva.

Numerosos hallazgos de la antropología y la arqueología han corroborado, en distintos puntos geográficos, la existencia de prácticas culturales que pudiesen ser resultados de una inspiración democrática (Dahl, 2006). Las condiciones favorables para el surgimiento de una sociedad democrática guardan relación con la lógica de la igualdad. La forma popular de mando, principio de la democracia, nació espontáneamente en tribus indepen-

dientes de control externo, con cohesión social, distribución armónica del trabajo individual y de las responsabilidades comunes, profundo sentido de pertenencia a la comunidad y un sector mayoritario de la población interesado en participar en el gobierno del grupo.

Quizá por la necesidad de mitigar el malestar de los sectores más humildes de la tribu, o por la urgencia de formar una alianza política con clanes vecinos, las novedosas jerarquías de mando no tardaron en comprender la importancia de fortalecer su dominio social con el uso conveniente y controlado de algunos mecanismos de los gobiernos populares primigenios (por ejemplo, la asamblea o el consejo de ancianos). De este modo, los reyes y los jefes militares lograron proyectar un cariz popular, e incluso cierta resonancia épica, alrededor de medidas basadas en intereses individuales. La unanimidad y la aclama-

ción pasaron a ser, por la fuerza de los hechos, el remedo histórico del espíritu de grupo, la materialización vicaria del antiguo todo. Como plantea Pierre Rosanvallon (2010: 42-43):

En el mundo antiguo, la realización de una sociedad unida y pacificada definía el ideal político. *Homonoia*, la diosa de la concordia, era celebrada en las ciudades griegas, y en el mundo latino se erigían templos a la diosa Concordia. En esos diferentes universos, participar es, ante todo, afirmarse como miembro de una comunidad (...) Sólo se puede participar de un conjunto, de una totalidad. No hay, por lo tanto, ninguna técnica política admitida que lleve a manifestar la existencia de una división. De ahí el papel central desempeñado por la aclamación popular.

Rafael Jiménez Moreno, comunicador social y egresado del IESA

Al volver la mirada a la antigua Grecia se advierte que no existían categorías políticas tales como «mayoría» y «minoría», en los debates asamblearios recreados por Homero en el texto fundamental de la cultura helénica: *Iliada*. La facultad de cualquier persona para participar en un debate de alcance general, así como la posibilidad de expresar su posición política, dependían exclusivamente de la venia del rey. Este gobernante único se reservaba el derecho de consultar la opinión del consejo de generales o de ancianos.

Del ágora al claustro

Con la desaparición de la monarquía aristocrática y su sustitución por la aristocracia republicana, el poder perdió parcialmente su carácter personalista. La voluntad política no dependía de la imposición de un sujeto, sino que surgía de la sumatoria de los pareceres de los integrantes de las asambleas nobiliarias: juicios expresados y recogidos mediante un proceso de votación. De acuerdo con el helenista Domenico Musti (2000: 54):

En un estudio reciente, F. Ruzé analiza el concepto de *plêthos* (totalidad). Su tesis es que la historia de la expresión de la voluntad política en Grecia se presenta como el paso de la idea de la unanimidad, que encontramos en las asambleas homéricas como única posibilidad de expresión, al principio de la mayoría (...) Pero en realidad, más que el descubrimiento de la idea de la mayoría, que es un punto de vista formal, lo que se descubre son los derechos de la asamblea, que aumentan continuamente.

La votación a mano alzada (*cheirotanía*) fue el primer mecanismo de decisión instituido en la democracia griega, como sistema de autogobierno nacido de la ampliación de derechos de los ciudadanos y de la asamblea popular. Presentaba la ventaja de permitir un conteo rápido de los votos.

Los atenienses advirtieron que, cuando tomaban las decisiones a cara limpia y a mano alzada, corrían el riesgo de perder autonomía en los casos más polémicos. La fuerza numérica de la mayoría, la manipulación emocional ejercida por los amigos presentes en la votación, la posibilidad de represalias posteriores o la presión psicológica del público funcionaban, en la prácti-

ca, como formas de intimidación en la mente del votante. Quedaba comprobado que la democracia asamblearia, al igual que la tiranía, podía avanzar gracias al miedo.

La necesidad de librar a los votantes de influencias, presiones o extorsiones condujo a una segunda modalidad de agregación de votos: la votación secreta (*psēphophoría*). Gracias a ella, el ciudadano manifestaba su opinión depositando una piedra (*psēphos*) en un ánfora (*hydria*). Al final de la consulta, un funcionario seleccionado para tal fin, el *kêryx* (el que proclama), comunicaba al colectivo el resultado final. Cuando el enjuiciamiento popular de un ciudadano de la

El riesgo es confundir la democracia (un sistema de gobierno) con la simple organización de elecciones (un método de selección)

polis culminaba con igualdad de votos (*isopsephía*), la asamblea no procedía a organizar rondas de desempate, sino que aplicaba directamente el llamado «voto de Atenea» (prenda de humanismo de la cultura helénica): un recurso extraordinario de absolución penal o de reivindicación moral. Como explica Musti (2000: 56):

Los griegos distinguieron rápidamente el voto secreto del voto público, y analizaron el problema y la oportunidad de tal distinción. En cuanto al carácter abierto o secreto del voto, observamos cómo los procedimientos más «garantistas» (voto secreto, pero también cómputo minucioso y puntual, cuando es secreto, y en cualquier caso, también cuando es abierto) no se adoptan por un criterio formalista, sino cuando están en juego las delicadas cuestiones que afectan al estatus y a los derechos de las personas. Estos mecanismos de garantía que se adoptan, según los casos, completos o en parte, en los tribunales y en la asamblea cuando funciona como órgano jurídico, sirven para asegurar la imparcialidad de los jueces populares defendiéndolos de influencias, presiones o retorsiones, ese reconocido derecho al miedo, por así decirlo, que comporta la democracia y, en general, cualquier régimen político.

Los temores eran justificados. Los políticos con mayor habilidad oratoria no pocas veces aprovechaban el escenario asambleario para agitar las pasiones de los asistentes y torcer el sano desenvolvimiento de la discusión pública. Ocurría entonces el enfrentamiento entre grupos con líderes rivales, la aparición de redes informales de comunicación e intriga, la formación de facciones hostiles deseosas de medidas parcializadas y la adopción de decisiones escasamente razonadas.

Otro factor de decadencia institucional era el carácter belicoso y expansionista de la democracia ateniense, que reclamaba constantemente el incremento de las tropas de infantería y las unidades de marina. Debido a la esca-

sez de hombres libres disponibles para participar en la guerra se hizo necesario reclutar a libertos y *metecos* (extranjeros), a quienes se otorgaba la ciudadanía. La administración de Pericles fue mucho más allá de lo prudente y multiplicó la cantidad de cargos públicos. Su movimiento reformista más osado fue la autorización del ejercicio de las magistraturas por parte de varones sin propiedades.

Las consecuencias de la ampliación de la ciudadanía y la proliferación de magistraturas son explicadas por Domenico Fisichella (2002: 62-65):

Si los ciudadanos que no son propietarios son excluidos del Consejo de los quinientos, de los tribunales y de las funciones públicas, ¿cómo distinguir entonces entre democracia y oligarquía? A estas preguntas Pericles contesta con la decisión de atribuir, a cargo del erario, una compensación (*mistos*) a los ciudadanos, a cambio de su renuncia a la actividad laboral... La consecuencia es que el pobre posee la igualdad de los derechos políticos, pero carece de la igualdad de las fortunas económicas (...) La institucionalización del salario eclesiástico ha hecho que el ciudadano tome conciencia de que el voto tiene un precio y que éste puede incrementarse, hasta el punto que resulta más conveniente vivir vendiendo el voto o la sentencia.

El voto también fue vaciado de su simbolismo ciudadano institucional en los años finales de la república romana. En aquella época el consulado, la máxima autoridad civil y militar, era la magistratura más preciada. Se elegían dos cónsules, con un mandato de un año de duración, que debían turnarse mensualmente en el ejercicio de sus funciones. La elección de los cónsules tenía lugar en los Campos de Marte en el marco de la celebración de los comicios de las centurias, agrupaciones formadas por ciudadanos en edad militar. El día de la votación cada centuria proponía un nombre entre todos los candidatos

las ciudades-repúblicas del norte de Italia (Held, 2002). Asentamientos urbanos como Florencia, Padua, Pisa, Milán y Siena establecieron «cónsules» o «administradores» para gestionar sus asuntos judiciales, en abierto desafío a los derechos papales e imperiales de control legal. A finales del siglo XII, estos sistemas consulares fueron reemplazados por un sistema de mando político, que incluía consejos de gobierno dirigidos por funcionarios conocidos como *podestà* con poder supremo en materia ejecutiva y judicial. «Los *podestà* eran cargos electos, ocupados durante periodos de tiempo estrictamente

unos cuantos y no en beneficio de todos, como puede verse en las oligarquías. La autoridad para hacer leyes pertenece, por tanto, al conjunto de los ciudadanos o a la mayor parte de ellos, debido precisamente a la razón contraria, porque dado que todos los ciudadanos deben ser tratados por la ley de acuerdo con la debida proporción, y nadie se daña a sí mismo a sabiendas o desea para sí la injusticia, todos o la mayoría desean una ley que lleve al beneficio común de los ciudadanos (Held, 2002: 67-68).

Thomas Jefferson: «Aunque la voluntad de la mayoría debe prevalecer en todos los casos, para ser justa debe ser “razonable”»

existentes; quienes obtenían la mayoría de las postulaciones eran sometidos después a una votación general en la que resultaban seleccionados dos cónsules. El voto era secreto y cada elector lo emitía escribiendo el nombre del candidato preferido en una tablilla. Las centurias se dividían en cinco clases, según su riqueza. La primera clase, la de aquellos con mayores fortunas, constituía 88 de 193 centurias. Esta desproporción determinaba que los comicios fuesen un instrumento electoral en manos de los más ricos y allanaba el camino para el empleo perverso del derecho del voto.

Atenas y Roma son ejemplos de antiguos modelos de autogobierno basados en la participación ciudadana en asambleas populares. Pero no son los únicos. Dahl (2006) menciona los avances políticos de las sociedades vikingas cuando, a partir del año 600, decidieron congregarse en una asamblea cuyo nombre en noruego era *Ting*. En estas reuniones, los hombres libres discutían y votaban acerca de una variedad de asuntos: disputas entre miembros de la comunidad, aprobación de leyes, declaraciones de guerra, elección de nuevos reyes e incluso el cambio de religión del pueblo escandinavo (lo que hicieron cuando se convirtieron en masa al cristianismo). Tan temprano como el año 930, las sociedades vikingas se adelantaron a la formación de los parlamentos nacionales, cuando fundaron el *Alting*, confederación de las asambleas populares de Noruega, Dinamarca, Suecia e Islandia.

Otra valiosa experiencia de autogobierno ocurrió en el Renacimiento:

imitados (1 año), con responsabilidad ante los consejos y, en última instancia, ante los ciudadanos (los hombres varones con propiedades inmobiliarias sujetas a impuestos, nacidos o residentes en la ciudad)» (Held, 2002: 59).

Las complicaciones institucionales de las ciudades-repúblicas renacentistas se derivaron principalmente del origen nobiliario de los *podestà*, elegidos en su mayoría con el voto asambleario entendido como aclamación, como mecanismo natural de expresión del sentimiento común. El dominio abierto de una clase de ciudadanos — la nobleza — terminó por incentivar el malestar social y la inestabilidad civil dirigida por los grupos excluidos, los cuales apelaron, en más de una ocasión, a medidas violentas y caóticas para formar sus consejos de gobierno. Todas estas comunidades fueron finalmente aherrajadas por modalidades hereditarias de transmisión del poder.

Uno de los principales ideólogos del llamado «republicanismo desarrollista», Marsilio de Padua, no pudo ver consolidada la herramienta del voto como mecanismo de designación de los gobernantes (siempre acompañado del sorteo, que sellaba la preeminencia de los intereses difusos de la colectividad por encima de los deseos individuales) y principal recurso del pueblo legislador.

La autoridad para hacer leyes no puede residir en unos pocos, ya que ellos también podrían pecar de hacer la ley en beneficio de

Pero ese novedoso método de decisión que representa la mayoría, mencionado de pasada en la ardiente defensa del autogobierno popular ensayada por Marsilio de Padua, únicamente funcionaba entre las murallas de los monasterios. Desde sus orígenes clandestinos, la Iglesia confía la determinación de sus asuntos terrenales a las decisiones aprobadas en asambleas nacidas del seno de las primeras comunidades cristianas. La tradición católica cimenterá sus primeros logros en la antigua tradición de la participación como mecanismo de obtención del sagrado bien de la unanimidad.

Rosanvallon (2010), estudioso de la legitimidad como categoría política fundamental, destaca el papel del mundo eclesiástico en la creación de un vocabulario relacionado con las virtudes ciudadanas de la participación y la deliberación. Recuerda que fue un hombre de Iglesia (Cipriano, obispo de Cartago en el siglo III) quien acuñó la expresión «sufragio universal». También fueron hombres de Iglesia los cristianos primitivos que masificaron el uso de la voz latina *unanimitas*, para manifestar la aspiración compartida de ver consolidada en la tierra una verdadera comunión entre los fieles. La regla de decisión adoptada en el siglo V por el papa Celestino I, según la cual ningún religioso podía ser nombrado obispo sin contar previamente con la aprobación del pueblo, consagra en los hechos la elección *plebe praesente*, en la que se solicita al religioso postulado y a la grey católica formar parte de un ritual de aclamación.

Giovanni Sartori (2003: 137) resume la experiencia del voto en las órdenes religiosas medievales del siguiente modo: reglas mayoritarias, sí; derecho de la mayoría, no. Habría

que esperar los desarrollos teóricos de filósofos políticos del siglo XVIII para que la noción de unanimidad fuera reemplazada por la regla de la mayoría como principio de legitimación. John Locke inserta el derecho de la mayoría en un sistema constitucional que lo disciplina y lo controla, aunque en algunos pasajes de su obra confiesa sus dudas acerca de que una sociedad políticamente organizada pudiese sustentarse en la confrontación dinámica y positiva de una minoría y una mayoría.

Una insoportable mentira

El advenimiento del derecho al sufragio universal y la adopción de la mayoría como regla de oro, al menos en términos procedimentales, obligaron a una elaboración filosófica y argumentativa de filigrana, dado que la razón democrática debe aportar criterios lógicos para que el principio jurídico de la voluntad mayoritaria quede imantado del prestigio de las antiguas nociones totalitarias de la unanimidad popular y la voluntad general.

Los sectores refractarios al derecho de la mayoría se preguntan, por su parte, por qué razón una cantidad determinada, ciertamente mayor que una minoría pero menor que la totalidad de los sufragios, le otorga a un sector de la población el dominio político pleno y el disfrute absoluto de los privilegios asociados con el mando; por qué razón un fenómeno numérico, como lo es en esencia la victoria en una consulta electoral, constituye *per se* un valor moral sustancialmente incuestionable.

En la Francia revolucionaria el abate Sieyès, padre de la constitución francesa, recoge el guante del complejo debate. Desecha la perspectiva estrictamente colectivista del binomio «sociedad-comunidad», para emplear utilitariamente el concepto liberal del «individuo» y definir la voluntad general como la suma de las voluntades personales. El ideal de la unanimidad adquiere, así, un cariz aritmético al concebirse la mayoría como un equi-

valente de la aclamación asamblearia. Escribe el abate Sieyès: «Una asociación política es la obra de la voluntad unánime de los asociados... Se puede sentir que la unanimidad es algo muy difícil de lograr en un conjunto de hombres, por poco numeroso que sea, pero se vuelve imposible en una sociedad de millones de individuos... Es preciso, pues, conformarse con la pluralidad» (Rosanvallon, 2010: 50). Según Sieyès existen dos razones para identificar la mayoría con la unanimidad: (1) la concreción de un consenso social similar a una «unanimidad mediata», dado que los integrantes de la sociedad comprenden la conveniencia de una identificación de ambas nociones; y (2) la obtención de importantes beneficios prácticos, en términos de gobernabilidad política, a raíz del reconocimiento de todos los caracteres de la voluntad común en la expresión final de un electorado plural.

En 1801, en su primera comunicación oficial como presidente de Estados Unidos, Thomas Jefferson apela a la razón como mecanismo para dotar de legitimidad política y social a cada uno de los dictados emanados del derecho de la mayoría: «Aunque la voluntad de la mayoría debe prevalecer en todos los casos, para ser justa debe ser "razonable"» (Sartori, 2003: 138). Sin embargo, la realidad política de las democracias modernas ha sido otra.

Las elecciones han dejado de ser un instrumento cuantitativo, adoptado para una selección cualitativa (la elección de las mejores opciones), para convertirse en un mecanismo degenerativo de la calidad gubernamental, al prescindir de la elección como hecho racional para prestigiar políticamente la fuerza numérica de ideologías extremistas, bien en su demagogia, bien en su ideología. He ahí la amenaza que muchas sociedades, entre ellas la venezolana, no han logrado disipar: el riesgo de confundir la democracia (un sistema de gobierno) con la simple organización de elecciones (un método

de selección). El criterio informado de Pierre Rosanvallon (2010: 22) puede ayudar a dilucidar este nuevo mecanismo de secuestro de las libertades ciudadanas por líderes autoritarios y caudillos totalitarios:

En la elección democrática se mezclan un principio de justificación y una técnica de decisión. Su rutinaria asimilación terminó por encubrir la contradicción latente que los sustentaba. En efecto, ambos elementos, no son de la misma naturaleza... Sin embargo, el razonamiento popular actúa como si la mayor cantidad valiera por la totalidad, como si fuera una manera aceptable de acercarse a una exigencia más intensa. Esta primera asimilación se desdobra en una segunda: la identificación de la naturaleza de un régimen con sus condiciones de establecimiento. La parte valía por el todo y el momento electoral valía por la duración del mandato: tales fueron los dos supuestos sobre los que se asentó la legitimidad de un régimen democrático. El problema es que, progresivamente, esta doble ficción fundadora se fue mostrando como la expresión de una insoportable mentira. ■

REFERENCIAS

- Dahl, R. (2006): *La democracia: una guía para los ciudadanos*. México: Taurus.
- Fisichella, D. (2002): *Dinero y democracia: de la antigua Grecia a la economía global*. Barcelona: Tusquets.
- Held, D. (2002): *Modelos de democracia*. Madrid: Alianza.
- Musti, D. (2000): *Demokratia: orígenes de una idea*. Madrid: Alianza.
- Rosanvallon, P. (2010): *La legitimidad democrática: imparcialidad, reflexividad y proximidad*. Barcelona: Paidós.
- Sartori, G. (2003): *¿Qué es la democracia?* Madrid: Taurus.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesia@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.

JUNTOS HACEMOS LA DIFERENCIA

sociounicef

programa de responsabilidad social individual

Al convertirte en **sociounicef** puedes donar de forma periódica, sencilla y segura.

De esta manera contribuyes con iniciativas que promueven el buen trato y previenen toda forma de violencia, maltrato, abuso o discriminación hacia niños, niñas y adolescentes.

HAZTE SOCIO HOY MISMO

- Visita sociounicef.org.ve y conoce los beneficios de nuestro programa de afinidad o llámanos al **0212-284.05.11** y con gusto te atenderemos.

¡Gracias por unirte por la niñez!

unicef 
únete por la niñez

■ PARECERES / VIEWS

¿Por qué los académicos trabajamos tanto? Para dar bien sus clases y hacer todo lo que implica desempeñar una carrera académica, los académicos requieren al menos sesenta horas a la semana. ■ **Why do academics work so hard?** *To prepare for class and fulfill career demands, academics work over 60 hours a week.* / Henry Gómez Samper, Elvira Salgado & Bart van Hoof

Jefe y amigo a la vez: ¿es esto posible? Las personas que, por primera vez, ocupan un puesto «gerencial» suelen experimentar dificultades referidas al estilo o la cantidad de control que deben ejercer sobre sus subalternos, sus excompañeros de trabajo, y la posibilidad de que estos expresen resentimiento. ■ **Boss and friend as well: Is this possible?** *Newcomers to management positions are reluctant to exercise control over former colleagues who become subordinates.* / Guillermo S. Edelberg

Ciudadanos anómicos. El insulto, el abuso, la descalificación y el «nomimportismo» han sustituido a la cooperación, la solidaridad y el buen hablar. ■ **Anomalous citizens.** *Insult, abuse, disqualification and dismissal have replaced cooperation, solidarity and good speaking.* / Raúl Maestres

Justicia. Todos los conceptos gerenciales que en estos años se han puesto de moda en Estados Unidos han llegado a América Latina, excepto uno: la justicia en las organizaciones. ■ **Justice.** *All US management concepts have taken hold in Latin America save one: justice in organizations.* / Enrique Ogliastri

■ TEMA CENTRAL / FOCUS

Desafíos de la innovación empresarial en América Latina. Innovar es una necesidad inaplazable para empresas grandes, medianas y pequeñas. Identificar factores de diferenciación que puedan convertirse en ventajas sostenibles requiere una visión bifocal: detectar lo que exige el mercado y mirar al futuro con un pensamiento de diseño capaz de cambiar el juego competitivo. ■ **Challenges of business innovation in Latin America.** *Innovation is essential for all firms, large or small. Differentiation requires bifocal vision: uncover market demand and foretell future change, sighting competitive play.* / Nunzia Auletta & Edwin Ojeda

Los predicamentos de la innovación. La innovación implica tres desafíos: sacarle partido económico, sortear sus efectos disruptivos y diseñar regulaciones para evitar que algunos actores usen ventajas producidas por las nuevas tecnologías para obtener beneficios cuestionables. ■ **Predicaments of innovation.** *Innovation implies three challenges: generate profit, screen disruptive outcomes, and design regulations to avoid other actors' use of new technologies for dubious benefit.* / Carlos Jaramillo

Innovar en tiempos difíciles. En circunstancias de adversidad extrema, dejar de innovar para refugiarse en la zona de confort no es buen negocio. ■ **Innovation in trying times.** *Under extreme adversity, it's not good business to hide in a comfort zone, avoiding innovation.* / Rubén Darío Díaz

La nueva era de la innovación. La «cocreación» es una estrategia de negocios o mercadeo que implica la realización de actividades conjuntas entre la empresa y sus clientes, con el fin de satisfacerlos. ■ **The new era of innovation.** *“Co-creation” is a business or marketing strategy entailing joint efforts by a firm and its customers to fulfill their needs.* / Carlos Jiménez

Encandilamiento tecnológico. Es arriesgado utilizar tecnología demasiado avanzada para las capacidades y necesidades del mercado. ■ **Technological glare.** *Using technology overly advanced for market skills and needs can be a risk.* / Lorenzo Lara Carrero

■ CONVERSACIÓN / CONVERSATION

«Tus clientes tienen que pensar que siempre están en el paraíso». Ottneyver Cadena, creador de las tiendas Mantra, reivindica la importancia social de la figura del emprendedor y recomienda no dejarse abrumar por un entorno signado muchas veces por la incertidumbre y el pesimismo. ■ **“Your customers should feel they’re in heaven”.** *Cautioning against feeling overwhelmed by a context shrouded in uncertainty and pessimism, Ottneyver Cadena, the Mantra stores’ creator, reaffirms the entrepreneur’s social significance.*

■ TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO / ALSO IN THIS ISSUE

Estrategia: el proceso de formulación. La estrategia revela el rumbo que desea seguir una organización. Su formulación requiere un proceso de reflexión que se alimenta de información del entorno (externo e interno) de la organización. Esa información sirve de fundamento para decidir, de la manera más certera posible, cuáles objetivos debe alcanzar la empresa a mediano plazo. ■ **Strategy formulation process.** *Strategy reveals the direction an organization seeks. Formulation requires reflection on internal and external factors before targeting feasible goals.* / Ernesto Blanco Martínez

Recursos humanos: un gran problema para las pymes. Poco se sabe de las prácticas de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas. ¿Cómo y por qué aparecen unas prácticas y no otras? ¿Cuáles son más frecuentes y cuáles factores las impulsan? ■ **Human resources: a problem for SME.** *Little is known of human resources practices among small- and medium-size firms. Why some and not others? What factors influence practices?* / Carmen Cecilia Torres

La oficina familiar y sus funciones. En la empresa familiar coexisten tres sistemas: propiedad, negocio y familia. Para minimizar los potenciales conflictos que genera esta trilogía, y maximizar las sinergias, es necesario establecer reglas claras en este complejo ecosistema. ■ **Behold the family office.** *Family businesses feature three systems: property, business, and family. To minimize conflict emerging from this trilogy, as well as maximize synergies, clear rules must be drawn up.* / Roberto Vainrub

América Latina y la revolución energética en América del Norte. Las exportaciones latinoamericanas de petróleo hacia Estados Unidos están siendo desplazadas por el aumento de la producción en ese país y por las exportaciones de crudo pesado —más baratas— de Canadá. ■ **Latin America vs North America’s energy revolution.** *Latin America’s oil exports to US are being displaced by the country’s growing oil output and cheaper heavy oil exports from Canada.* / Luisa Palacios

■ TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE... / EVERYTHING YOU WANTED TO KNOW ABOUT...

La inversión extranjera. La inversión extranjera directa comenzó a crecer de forma espectacular en los años ochenta. Los países en desarrollo y las economías en transición se han convertido en destinos atractivos con el paso del tiempo. ■ **Foreign investment.** *Foreign investment in emerging and developing economies soared in the 1980s.* / Stefania Vitale

■ EXPERIENCIAS / EXPERIENCES

Powerven: cuando cambiar es un imperativo. Ante un enrarecido clima político y económico, Powerven realizó un audaz movimiento: entregó sus operaciones a cooperativas formadas por los mismos trabajadores. Tras unos primeros años de resultados muy positivos, surgieron varios signos de agotamiento en las cooperativas. ■ **Powerven: Change became an imperative.**

Given the bleak political and economic outlook, Powerven handed over operations to worker co-ops that, for some years, obtained good results. / María Helena Jaén, José Ramón Padilla & Roberto Montesinos

■ TENDENCIAS / TRENDS

El Fondo Chino auxilia al gobierno venezolano en la crisis económica. Ante la difícil situación de escasez de productos, alta inflación y deuda externa, el gobierno «echa mano» a los recursos disponibles, aunque el costo asociado sea excesivamente alto. Además, las relaciones con China muestran síntomas de deterioro. ■ *China helps the government fend off economic crisis.* Venezuela's government taps costly support from China to cope with growing debt, high inflation and product scarcity. But relations with China are cooling down. / Fabiana Culshaw

La economía de los subsidios: ¿es posible eliminarlos? La economía venezolana está repleta de subsidios. Desde la gasolina hasta las tasas de interés, el subsidio está enraizado en la cultura del venezolano, lo que dificulta su reorientación o progresiva eliminación. ■ *The economics of subsidies: Can they be curbed?* Venezuela's economy abounds with subsidies. From fuel to interest rates, subsidies seem part of our culture, making it difficult to bring them to a close. / Marianna Párraga

Venezuela-Colombia: tan cerca y tan lejos. La balanza comercial de 2013 de Venezuela muestra que Brasil desplaza a Colombia como segundo proveedor de bienes, detrás de Estados Unidos. ■ *Venezuela-Colombia: so close and yet so far.* Venezuela's 2013 trade balance shows Brazil displaced Colombia as second-ranking supplier of goods, after US. / Mariana Martínez Rodríguez

Venezuela: crecimiento cero en 2014. El desempeño macroeconómico de Venezuela es el peor de América Latina, a pesar del auge petrolero. Esta es una de las conclusiones del foro «Perspectivas Económicas 2014», organizado por el IESA. ■ *Venezuela's zero growth in 2014.* Despite oil, Venezuela's economic performance is the worst in Latin America – as noted by the IESA 2014 Economic Outlook Forum. / Fabiana Culshaw

Inditex en Venezuela: la incertidumbre como tendencia. Los estantes de la cadena de tiendas Zara se han convertido en un indicador de la economía nacional y la posibilidad de que abandone el país ha despertado angustias. ■ *Inditex in Venezuela: uncertainty as a trend.* Zara store racks appear to mirror the local economy, triggering concern they may soon close. / Amira Saim

Arquitectura nacional: el reto de lo urbano. Los arquitectos creen que reconstruir a Caracas comienza por pensar lo que desea Venezuela como sociedad. ■ *Local architecture: urban challenges.* Architects feel Caracas' reconstruction begins with learning what kind of society Venezuelans seek. / Gleixys Pastrán C.

Para descodificar el conflicto venezolano. Un grupo de tres venezolanos, dos bolivianos y un estadounidense decidieron montar una página para explicar de la mejor manera posible la crisis del país. ■ *Decoding Venezuela's conflict.* Three Venezuelans, two Bolivians and an American set up a webpage to explain the country's crisis as best possible. / Luis Martínez

Empresarias exitosas y mamás a tiempo completo. Ser dueñas de su tiempo, para ejercer el papel de madres a plenitud, fue lo que impulsó a un grupo de mujeres a emprender y convertirse, cada una desde su trinchera, en empresarias. ■ *Successful businesswomen and full-time mothers.* By running their own schedule, a group of women who fully exercise their role as mothers became entrepreneurs, each in their own way. / Carmen Sofía Alfonso

■ TECNOLOGÍA MÓVIL / MOBILE TECHNOLOGY

Pagos móviles: Perú como caso de éxito. En Latinoamérica están avanzando, con diferentes grados de éxito, unas treinta iniciativas de pagos móviles. ■ *Peru's success in online pay plans.* About 30 Latin American online pay plans enjoy varying degrees of success. / Miguel León

■ MODO TEXTO / TEXT MODE

Curaduría de contenidos: el exceso de información es un mal curable. El curador de contenido es un profesional que asesora sobre la información más relevante de su sector de actividad. ■ *Curating content: an excess of information can be cured.* Content curators are professionals who advise on the most relevant information for a given sector. / Luis Ernesto Blanco

■ DOSPUNTOCERO / TWOPOINT-0

Infoc Ciudadanos. La duda como método debe ser la herramienta del infoc Ciudadano. En eso los periodistas deben ejercer una función directora, formadora. ■ *Infocitizens.* An infocitizen's tool should be doubt as a method. Journalists could play an educational role. / Yimmi Castillo

■ CAPITAL DE MARCA / BRAND EQUITY

Contar historias: lo que el Gabo enseñó de mercadeo. Las marcas no son más que las historias, buenas o malas, que los consumidores cuentan de ellas. ■ *Telling stories: Marketing lessons from Gabo.* Brands are little more than good or bad stories, as told by consumers. / José Luis Saavedra

■ INICIATIVAS / INITIATIVES

PagoFlash.com: un nicho en el ciberespacio venezolano. PagoFlash el único método de pago en Venezuela en el que no se necesita ir al banco o tener tarjeta de crédito para comprar en internet. ■ *PagoFlash.com: a Venezuelan cyberspace niche.* PagoFlash is Venezuela's only online pay option not requiring a credit card or trip to the bank. / Carmen Sofía Alfonso A.

■ RESEÑA / BOOK REVIEW

La empresa: ¿una idea revolucionaria? En *La empresa: historia de una idea revolucionaria*, John Micklethwait y Adrian Wooldridge logran su cometido de relatar la formación y el desarrollo de la revolucionaria idea de la empresa. En poco más de 200 páginas condensa cincuenta siglos de historia. ■ *The firm as a revolutionary idea.* In *The Company: A short history of a revolutionary idea*, John Micklethwait and Adrian Wooldridge pack 50 centuries of history in little more than 200 pages. / Alejandro E. Cáceres

■ ENSAYO / ESSAY

La mayoría: ¿una ficción? ¿Por qué una cantidad de votos, ciertamente mayor que una minoría pero menor que la totalidad, le otorga a un sector de la población el dominio político pleno y el disfrute absoluto de los privilegios asociados con el mando? ■ *The fictional majority.* Why should a majority vote, larger than a minority but less than total, grant a share of the population full political control and the absolute privilege of governing? / Rafael Jiménez Moreno

¡Que tu retiro sea un puerto seguro!

Te asesoramos para diseñar un plan de retiro garantizado con protección patrimonial que se adapte a tus posibilidades actuales y futuras de ahorro.

Nuestros productos están aprobados por los entes reguladores estadounidenses y nuestros fondos respaldados en moneda dura.

Llámanos para darte a ti, a tu familia y a los ejecutivos de tu empresa un futuro financiero seguro y garantizado.

fiacitizens@gmail.com / 001- 786- 4168004

Oportunidades de empleo, envíanos tu currículum

FIA

FINANCIAL INTERNATIONAL ADVISORS



LOS MOMENTOS COMPARTIDOS
SON REGALOS INOLVIDABLES.
¡FELIZ DÍA DEL PADRE!

A photograph of a man and a father playing dominoes at a wooden table. The man, on the right, is wearing a green polo shirt and is smiling while holding a domino. The father, on the left, is wearing a light blue sweater and is also smiling. On the table, there is a bottle of Buchanan's Master Blended Scotch Whisky, two glasses of whisky with ice, and several dominoes. The background is a warm, dimly lit room with a leather armchair.

 **BUCHANAN'S**

"Cuando tomes, no manejes" **DIAGEO**. RIF: J-30021593-8 BUCHANAN'S WORD AND ASSOCIATED LOGOS ARE TRADE MARKS. © JAMES BUCHANAN & CO. 2014