debates IESA
VOLUMEN XXIV • NÚMERO 3 • JULIO - SEPTIEMBRE 2019

LOS PECADOS DE LA GERENCIA

GULA, IRA, LUJURIA, SOBERBIA...
LOS EXCESOS EN LA GERENCIA PUEDEN PAGARSE MUY CARO

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

» CÓMO REDUCIR LOS SUBSIDIOS EN VENEZUELA

» GERENCIAR PYMES EN LA ERA DIGITAL

» PROPAGANDA EN 280 CARACTERES

EDITORIAL

4 **Bueno el cilantro, pero no tanto** / Ramón Piñango

PARECERES

5 **¿Está Netflix en problemas? Los retos de las cadenas de suministros digitales** / Oswaldo Felizzola

6 **El mundo paralelo de China /** Carlos Jaramillo

6 **¿Se erosiona Occidente?** / María Gabriela Mata Carnevali

8 **Parejas y socios: mejor de lo que se piensa /** Olga Bravo

8 **La nueva era del capital privado /** Carlos Jaramillo

9 **El papel del renminbi en un mundo multipolar /** Carlos Jaramillo

10 **La inversión: un juego en el que gana más quien menos teme /** Claudia Martínez y Gioconda Bolinches

11 **Inversiones en tecnología: volátiles, pero interesantes /** Carlos Jaramillo

12 **La cuenta pendiente de la esclavitud moderna /** María Gabriela Mata Carnevali

12 **Los nuevos actores del mundo inmobiliario /** Carlos Jaramillo

13 **El deporte virtual y la realidad de la gestión humana /** Oswaldo Felizzola

TEMA CENTRAL

Los pecados de la gerencia

Hablar de pecados capitales en la práctica de la gerencia no es hacer un simple símil con propósitos retóricos. Se puede y se debe especular sobre esos pecados porque, por ser humanos, las personas pueden incurrir en cualquiera de ellos, en cualquier actividad, y la gerencia o los negocios no son excepciones, en modo alguno.

15 **Lujuria: el deseo incontrolado en los negocios /** Nunzia Auletta

18 **Soberbia: orgullo y arrogancia, la perdición en los negocios /** Milko R. González-López

21 **La codicia: ¿quién está a salvo? /** Urbi Garay y Eduardo Pérez

24 **Vence la pereza y asume la disrupción /** Carlos Jiménez

26 **La ira: fuego útil para el gerente (si mantiene la llama baja) /** Aramis Rodríguez

28 **La envidia y su poder motivador en la gerencia y los negocios /** Ricardo Vallenilla

30 **La gula: pecado capital en las finanzas /** Carlos Jaramillo

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

33 **Los precios como mecanismo de financiamiento en la Venezuela actual /** Carolina Pagliacci

El precio de un producto puede servir como un medio para financiar la producción, cuando permite aumentar el flujo de caja y obtener recursos para costear los materiales y servicios requeridos. El progresivo desmantelamiento de los mercados y la escasa competencia entre oferentes inducen una estrategia de aumento de precios.

DEBATES IESA **Volumen XXIV, número 3, julio-septiembre 2019** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

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

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas

Editor asistente
Javier Chourio

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

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

Ilustración de portada
Stocklib

Publicidad
Morella Soto

Administración
Yudyt Medina

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

36 **Gerenciar pymes en la era digital: ¿qué hacer ante el indetenible avance tecnológico?**
Marcel Antonorsi Blanco y Rebeca Vidal Vecchini
La velocidad del avance tecnológico puede despertar dudas en los líderes de pymes. Adelantarse a los competidores implica dedicar tiempo no solo a entender las tendencias del mercado sino también a identificar las diversas y accesibles oportunidades creadas por la Cuarta Revolución Industrial.

40 **Por qué y cómo reducir los subsidios a los servicios en Venezuela /** Ramón Key, Jorge Hernández, Daniela Monsalve, Claudia Curiel, Richard Obuchi, Daniel Cárdenas, Asdrúbal Oliveros y Gorka Lalaguna
Los sectores de energía y servicios de infraestructura muestran un deterioro grave en provisión y calidad, debido a la implantación del llamado «socialismo del siglo XXI», que ha favorecido la congelación de precios y tarifas, y llevado sus tasas de subsidio cerca del ciento por ciento. Esta es la causa principal de la descapitalización de los proveedores y el colapso de los servicios.

46 **¿Comenzó el colapso de la economía venezolana en 2014?** / Francesco Leone, Jorge Hernández y Luis Da Silva
Contra la opinión generalizada, los datos sectoriales muestran que no fue en 2014, sino entre 1997 y 2007, cuando comenzaron los cambios que condujeron al colapso económico de Venezuela: disminución de productividad, aumento de importaciones, descenso de exportaciones no petroleras y disminución del valor agregado por contracción de la remuneración al capital.

MODO TEXTO 50 **Propaganda en 280 caracteres /** Luis Ernesto Blanco

ENTRETELONES 51 **Las escasas patentes de América Latina** / Fabiana Culshaw

RESEÑA 52 **Royal Dutch Shell en Venezuela: una mirada empresarial a la historia de la industria petrolera /** Carlos Balladares Castillo
Reseña de *Londres en Caracas y La Haya en Maracaibo. Retos empresariales de Royal Dutch Shell en la industria petrolera venezolana entre 1943-1958*, de Alejandro E. Cáceres.

ENSAYO 54 **Los sesenta años de *Kind of blue*, de Miles Davis /** César Alejandro Carrillo
El 2 de marzo de 1959, Miles Davis, John Coltrane, Julian Adderley, Bill Evans, Paul Chambers y Jimmy Cobb registraron la primera sesión del disco que ha sido considerado una obra maestra del jazz contemporáneo. Ningún otro álbum se ha acercado de manera remota al prestigio que ha acumulado a lo largo de seis décadas. *Kind of blue* forma parte de las colecciones de amantes de la música clásica, el rock y el pop que, de otro modo, no se habrían acercado al jazz.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.
(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.
En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

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

editorial

Bueno el cilantro, pero no tanto

RAMÓN PIÑANGO, director académico del IESA

Es pertinente recordar algo obvio: la gerencia es una actividad humana y, como tal, no está exenta de pecados. Es necesario hacer esta aseveración porque, en la práctica, las personas suelen actuar, reflexionar y analizar como si estuvieran más allá del bien y del mal. De hecho, esta manera de proceder constituye un pecado mayor en el cual incurrimos sin percatarnos de lo que estamos haciendo. Creerse capaz de actuar sin cometer errores de apreciación, sin pasiones o emociones, sin causar daño a alguien, equivale a atribuirse una naturaleza divina, como Lucifer que se creyó igual a Dios.

Hablar de pecados capitales en la práctica de la gerencia no es hacer un simple símil con propósitos retóricos. Se puede y se debe especular sobre esos pecados porque, por ser humanos, las personas pueden incurrir en cualquiera de ellos, en cualquier actividad, y la gerencia o los negocios no son excepciones, en modo alguno.

Soberbia, avaricia, lujuria, ira, gula, envidia y pereza son los siete pecados capitales tratados en los ensayos centrales de este número de *Debates IESA*, con el propósito de incitar la reflexión de los lectores sobre sus inclinaciones y conductas. Vale la pena recordar las virtudes que se oponen a esos pecados: contra la soberbia, humildad; contra la avaricia, generosidad; contra la lujuria, castidad; contra la ira, paciencia; contra la gula, temperancia; contra la envidia, caridad y contra la pereza, diligencia.

Es fácil señalar las conductas de personajes famosos, como Steve Jobs o Jeff Bezos. Pero el propósito de analizar fallas conductuales no es hacer historia de los negocios ni mucho menos dar lecciones de religión o moral, sino provocar una reflexión sobre tendencias o tentaciones que pueden conducir al desastre personal u organizacional.

Hay organizaciones en las cuales han echado raíces conductas indeseables para los clientes, el entorno o sus colaboradores. Un caso relativamente frecuente es el de la soberbia organizacional que se manifiesta en una percepción generalizada de superioridad con respecto al entorno y otras organizaciones, y conduce, entre otras cosas, a no escuchar críticas o incluso comentarios bien intencionados provenientes de colaboradores, clientes o comunidades. La soberbia puede agravarse en organizaciones exitosas, porque «la mejor prueba de que lo estamos haciendo muy bien es el éxito que tenemos». De allí la tendencia a continuar haciendo las cosas de la misma manera por largo tiempo, sin advertir que las circunstancias han cambiado y seguir actuando así puede ser fatal para la organización.

No es fácil identificar los sesgos o defectos propios, conductas indeseables o modos inadecuados de percibir la realidad. Pero las otras personas pueden ser de gran ayuda. Para eso es fundamental interactuar con personas dispuestas a señalar nuestros sesgos. Ahora bien, de nuevo, la soberbia puede impedir que nos rodeemos de personas con esa disposición.

Un caso típico es la integración de juntas directivas con personas dispuestas a reforzar, no cuestionar, el punto de vista de los altos gerentes de las organizaciones. Caso similar es la escogencia de consultores complacientes para «asesorar» a la organización, que echa a un lado su importante papel de plantear interrogantes críticas que contribuyan a mejorar la reflexión y el desempeño.

Una gran aliada de la soberbia es la capacidad de racionalización de las personas, pues permite construir un andamiaje de argumentos para defender ante uno mismo y los demás conductas cuestionables. Esos argumentos suelen adoptar un cariz técnico que se expresa en estrategias o planes. En una cultura que valora lo «científico», lo «técnico», lo que luzca de esa manera tiende a ser tomado como obviamente objetivo e incuestionable.

Los trabajos presentados en estas páginas muestran que las conductas relacionadas con los siete pecados capitales pueden, en «pequeñas dosis», contribuir a la buena gerencia. Son sus manifestaciones extremas, sin mesura, las que las convierten en pecados graves y destructivos. Por ejemplo, la autoestima es necesaria para defender un punto de vista y actuar con confianza en uno mismo. Pero el exceso de autoestima característico de la soberbia puede conducir al desastre. Esto recuerda el planteamiento de la ética de Aristóteles: buscar el punto medio en la práctica de las virtudes. Según el griego, la exageración de una virtud se aleja de la conducta virtuosa. Entre los extremos está la virtud. Por ejemplo, atreverse a todo puede ser temeridad y no atreverse a nada puede ser cobardía, entre esos dos extremos está la valentía. Sin ánimo de banalizar el tema, resulta tentador concluir con una frase de las artes culinarias: «Bueno el cilantro, pero no tanto».

- *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.

¿ESTÁ NETFLIX EN PROBLEMAS? LOS RETOS DE LAS CADENAS DE SUMINISTROS DIGITALES

Oswaldo Felizzola, profesor del IESA / @ofelizzola

En 2010 nadie en el mundo del entretenimiento podía anticipar que la propuesta de una empresa californiana —incluir la transmisión de películas por internet a solicitud del usuario y en tiempo real, para compensar la pérdida de interés en el DVD y el Blu-ray— cambiaría no solo la forma de acceder a contenidos sino también la transmisión de la creación de valor en las cadenas de suministros. Hoy la pregunta es cómo es posible que este modelo de negocio —aparentemente sólido y con un futuro promisorio— pase por momentos tan difíciles.

Cuando Netflix, la empresa fundada por Reed Hasting y Marc Randolph en 1997, se arriesgó a transmitir por internet mil unidades de contenido (películas, series y similares), pocos en la industria del entretenimiento le auguraban buenos resultados. Este sentimiento era previsible, si se considera que la otrora empresa líder en el sector, Blockbuster, acababa de acogerse a la ley de bancarrota estadounidense como consecuencia de que los consumidores migraban a nuevas formas de acceder a nuevos contenidos. La llegada de empresas de contenido digital como YouTube, adquirida por Google en 2006, daba pocas esperanzas a las empresas tradicionales de alquiler de videos.

Nueve años después de aquella trascendental decisión los números hablan por sí solos. Netflix es hoy un marcador indiscutible en el sector del entretenimiento. Brinda un servicio de suscripción por aproximadamente diez dólares mensuales, que da acceso a todo el contenido desde cualquier dispositivo telefónico o computacional con acceso a internet. Además, el contenido puede restringirse por región, para respetar derechos de autor o cumplir regulaciones nacionales. Adicionalmente, Netflix puede no solo transmitir contenidos de terceros sino también producir series y películas que solo se presentan en su plataforma digital.

Hoy Netflix tiene más de 140 millones de suscriptores, más de 15.000 unidades de contenido disponibles y presencia en más de 190 países. Sus producciones han recibido más de cien nominaciones a los premios Emmy y representan más de quince por ciento del tráfico de descarga en internet, y más del 25 por ciento del contenido en video transmitido por internet (Much-needed, 2019).

Con estas cifras se entiende que las empresas de generación de contenido vean una gran oportunidad, o una gran amenaza, en Netflix. La oportunidad es que Netflix les permite presentar su contenido sin realizar grandes inversiones en logística; pero es una amenaza, porque las productoras pierden el control sobre la manera de exponer sus productos. Entre las que se sienten amenazadas se encuentra Disney, que el 20 de marzo adquirió la productora de películas 20th Century Fox por más de 70.000 millones de dólares (Ha, 2019). Para capitalizar su inversión ha decidido crear su propio canal de distribución, Disney+, que se espera salga al aire a finales de 2019. Esto sin contar empresas como HBO, NBC y Amazon que estudian tener sus propias plataformas independientes de Netflix.

Pero se ciernen nubes de malos presagios sobre lo que parecía una industria cuyo límite era el cielo. En el segundo trimestre de 2019 Netflix perdió unos 130.000 suscriptores en Estados Unidos y solo ganó 2,7 millones de suscriptores en el mundo, cuando se esperaban más de cinco millones (Lee, 2019).

La lección de las cadenas de suministros

Las cadenas de suministros de productos y servicios físicos han enseñado algo: el máximo valor que pueden crear está ligado a la percepción de los clientes acerca de los productos distribuidos. Una cadena puede ser muy eficiente en sus entregas, pero si el producto no es del todo deseado, poco valor agrega al consumidor.

La petrolera Standard Oil dominó el sector de hidrocarburos a comienzos del siglo XX, gracias a que respetó este principio. A finales del siglo XIX no existía un criterio unificado en lo que a combustibles se refería. Si una familia o una empresa necesitaban iluminar una habitación, debían cuidarse mucho de cuál marca de kerosene utilizaban: algunas contenían componentes muy volátiles que podrían producir explosiones. John Rockefeller vio en esta situación una oportunidad. Contaba con capacidad para colocar el producto en las manos del consumidor y podía garantizar su calidad y consistencia, todo el tiempo y en todas partes. Para el consumidor final esto era un elemento ganador. Por eso prefería los productos de Standard Oil, que a la larga barrió a la competencia.

La importancia del valor agregado por los productos es fácilmente exportable a las cadenas de suministros digitales. Más que la atomización del mercado, lo que podría estar perjudicando a Netflix es la pérdida del contenido de terceros, que migran a otras plataformas, así como el hecho de que la empresa no produce contenido de calidad al ritmo que el mercado lo solicita.

Que las cadenas de suministros sean ahora digitales no significa que sean ajenas a los problemas de sus contrapartes físicas

Se ha estado hablando mucho sobre las dificultades de Netflix para crear contenido de calidad. No todas sus series han sido tan populares como *House of cards*, *Orange is the new black*, *Chilling adventure of Sabrina* o *Stranger things*. Además, con la atomización del sector, un consumidor puede comenzar a sentirse incómodo con lo que paga. Si debe tener cinco servicios de *streaming* por diez dólares mensuales cada uno, ya no parece una buena inversión estar suscrito a todos, sino esperar a que salga la serie que quiere ver y usarla solo ese mes.

Esto explica que Netflix acelere la producción de sus series estrellas y busque nuevas opciones, gracias a la inmensa cantidad de datos que ha podido recopilar. También explica que Disney haya anunciado que parte de su cuarta etapa del Universo Marvel, hoy su franquicia más rentable, se presentará en salas de cine y otras partes estarán disponibles solamente en su plataforma Disney+ (Barnes, 2019).

Que las cadenas de suministros sean ahora digitales no significa que sean ajenas a los problemas de sus contrapartes físicas. Al contrario, las cadenas físicas pueden ayudar a las digitales, porque cuentan con mayor experiencia con los

problemas que empiezan a enfrentar las empresas digitales.

REFERENCIAS

- Barnes, B. (2019): «Marvel Studios unveils diverse film lineup at comic-con». *The New York Times*. 20 de julio. https://www.nytimes.com/2019/07/20/business/media/marvel-film-lineup-comic-con.html
- Ha, A. (2019): «Disney closes its $71.3B Fox acquisition». *Techcrunch*. 20 de marzo. https://techcrunch.com/2019/03/20/disney-closes-it-71-3b-fox-acquisition/
- Lee, E. (2019): «Netflix stock tumbles as US subscribers decrease after price increases». *The New York Times*. 24 de Julio. https://www.nytimes.com/2019/07/17/business/media/netflix-earnings-subscribers.html
- Muchneeded (2019): «Netflix by the numbers: statistics, demographics, and fun facts». *Muchneeded*. Julio. https://muchneeded.com/netflix-statistics/

EL MUNDO PARALELO DE CHINA

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

El pasado 22 de julio el grupo operador de la Bolsa de Valores de Shanghái lanzó un nuevo mercado bursátil llamado Star Market (Science and Technology Innovation Board) con el objeto de captar emisiones en el sector tecnológico. Es una iniciativa pertinente para un país que cuenta con 94 de las 326 empresas unicornios que existen en el mundo.

Las primeras 25 empresas cotizantes han tenido un crecimiento de ventas promedio de cincuenta por ciento anual en los últimos tres años, por lo que se espera un gran volumen de transacciones de quienes apuestan al aumento de la participación del gigante asiático en los mercados de capitales internacionales. Este nuevo mercado es, de momento, pequeño: su capitalización total es de unos 37.000 millones de yuanes (5.300 millones de dólares), mientras que la de la Bolsa de Valores de Shanghái es 4,6 billones de dólares.

Algunos ven esta nueva bolsa como un semillero de empresas para reducir, a mediano plazo, la dependencia de ese país de las empresas multinacionales, en las áreas de fabricación de equipos de tecnología avanzada, salud y biotecnología, entre otras. Star Market crea también un canal de inversión para los sectores que, por asuntos de seguridad nacional, están vedados a inversionistas extranjeros.

Este no es un movimiento aislado. El plan chino de consolidarse como el principal centro rector de la economía mundial requiere un gran proceso de apertura de canales económicos alternativos a los que Estados Unidos controla en la actualidad. Las políticas del gobierno de Trump y algunos movimientos de los burócratas de la eurozona llevan a pensar que si China sigue participando principalmente en estructuras creadas por las economías occidentales tendrá que vivir en una constante lucha, y enfrentar recurrentes vetos, para ganar participación de mercado en áreas de gran creación de valor, como las tecnologías emergentes.

China intenta crear un gran mercado, junto a los países de su área de influencia, que sustituya parcialmente a las multinacionales occidentales

¿La solución para China? Batallar en dos frentes: el conocido de la economía globalizada y uno paralelo con los países de su área de influencia. China y sus satélites tienen una enorme clase media emergente, con un poder adquisitivo que puede actuar de masa crítica para dar viabilidad económica a empresas nacionales de diversos sectores, para sustituir parcialmente a las multinacionales occidentales en algunos casos y captar mercado en las nuevas áreas temáticas.

Este orden paralelo requerirá grandes volúmenes de inversión internacional, hecho que el presidente Xi ha tenido muy claro y lo demostró con un espaldarazo temprano a Star Market en noviembre de 2018. China necesita captar nuevos flujos de capitales para pagar sus deudas y sus cuantiosas inversiones en tecnologías emergentes. Pero el dinero fluye cuando hay mercados financieros desarrollados, con razonable liquidez de los títulos valores transados y respeto a los derechos de los accionistas pasivos y minoritarios, lo que no es posible si no se logran estándares exigentes de gobierno empresarial.

Star Market necesita, para sobrevivir, captar nuevas ofertas públicas iniciales de compañías chinas que debutan en bolsas internacionales. Ello implica permitir a empresas que han alcanzado cierto volumen de venta (escala), pero que aún no son rentables, colocar sus acciones en ese mercado, en lugar de aplicar los exigentes requisitos del resto de las bolsas chinas. Adicionalmente, sería deseable que las nuevas cotizantes pasen simplemente por un proceso de registro, sin requerir autorización previa de los reguladores bursátiles que tradicionalmente retrasan los procesos en China Continental, no así en Hong Kong que tiene un mercado de capitales mucho más ágil.

Star Market atenderá en el corto plazo a inversionistas chinos, pero en su evolución incorporará a inversionistas institucionales internacionales, lo cual mostrará la forma que tomará el mercado accionario chino de la próxima década. Quienes tienen hijos en edad escolar, envíenlos el próximo verano a campamentos donde se enseñe mandarín.

¿SE EROSIONA OCCIDENTE?

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

El declive de la influencia occidental, visible en el desprecio de Donald Trump hacia los compromisos contraídos por Estados Unidos y en los múltiples problemas de Europa que la mantienen concentrada en sí misma, abre un camino de incertidumbre para las relaciones internacionales. El mundo ya no es el que era: una firma del presidente estadounidense dejó sin efecto el acuerdo que la comunidad internacional hilvanó con Irán durante años de esfuerzos diplomáticos continuados, Gran Bretaña se salió de la Unión Europea y Corea del Norte lanzó un misil balístico que sobrevoló Japón.

Líderes en todas partes empiezan a tantear hasta dónde pueden llegar. Muchos adoptan una mezcla nefasta de nacionalismo y autoritarismo, que suele incluir rechazo a las instituciones y las normas internacionales.

Las ideas revisionistas del orden mundial no son nuevas y tienen su fundamento en las injusticias implícitas en la repartición del poder y la gobernanza global. El orden bipolar surgido de la Segunda Guerra Mundial, con relaciones de fuerza condicionadas por la tensión

entre las grandes potencias nucleares, en particular Estados Unidos y la Unión Soviética, estaba lejos de ser perfecto. El triunfo occidental, marcado por la caída del muro de Berlín en 1989, no significó «el fin de la historia» de los conflictos. Las reglas de juego liberales no pudieron impedir el uso de armas químicas por parte de Irak contra Irán en los años ochenta, las matanzas de los noventa (en Bosnia, Ruanda y Somalia), las guerras de Afganistán e Irak tras los ataques a las Torres Gemelas de Nueva York, la brutal campaña de Sri Lanka contra los tamiles en 2009 ni las guerras civiles de Libia y Sudán, en parte porque los promotores de las normas se sintieron con derecho a violarlas a conveniencia o escogieron la inacción calculada.

Pero hubo una expansión de los valores democráticos en un entorno cooperativo, que daba la sensación de caminar en el sentido correcto. Esa sensación está amenazada no tanto por quienes demandan mayor solidaridad y justicia internacional sino por un populismo egocéntrico que ensalza la identidad social y política (conciencia de clase más ideología), denigra a las minorías y los inmigrantes, ataca el Estado de derecho y la independencia de la prensa y eleva la soberanía nacional por encima de todo lo demás.

El viento parece soplar a favor de esos gobernantes autoritarios que, para su sorpresa, gozan de una libertad de movimiento impensable tan solo unos años atrás. La expulsión en masa de 700.000 rohingyas en Myanmar, la brutal represión de la revuelta popular por el régimen sirio y el silenciamiento de la disidencia en Turquía, Egipto y Venezuela, son solo algunos ejemplos de los muchos que se podrían citar en este sentido. «Todos ellos motivados por lo que los gobernantes consideran una luz naranja donde antes había una luz inequívocamente roja» (Geografía política. Espacio y poder, 2019).

En algunos casos sus desmanes rebasan las fronteras, en acciones que no pueden ser consideradas guerras en su sentido clásico. Rusia, después de anexionarse partes de Georgia y Crimea y fomentar la violencia separatista en Ucrania, ahora se hace notar en el mar de Azov e intenta socavar las democracias occidentales por medios poco convencionales. Arabia Saudí asesinó a un periodista disidente en su consulado en Estambul. China condenó a muerte a un ciudadano canadiense por tráfico de drogas. Israel se atreve a sabotear de forma cada vez más sistemática las bases para una posible solución de dos estados.

No todo es tan terrible. Ahí está, por ejemplo, la idea de la «responsabilidad de proteger» (R2P) que busca abrirse paso en el ordenamiento jurídico internacional. Concebida en la cumbre mundial de las Naciones Unidas de 2005, en el marco de la defensa de los derechos humanos, la R2P es una muestra fehaciente del deseo de la sociedad internacional de avanzar en la senda liberal, pero todavía debe probar su eficacia en la práctica.

La R2P establece la posibilidad de una intervención humanitaria en caso de que un Estado no actúe para proteger a su población o sea en realidad el autor de los crímenes en su contra, en el entendido de que las violaciones graves de los derechos humanos constituyen una amenaza a la paz mundial. El problema es que este concepto novedoso, que implica una responsabilidad colectiva, constituye una excepción a tres de los principios más consolidados en el derecho internacional: la soberanía estatal, la no intervención en los asuntos internos de otros estados y la prohibición de usar la fuerza armada.

Si se buscan ejemplos de su aplicación se puede mirar a África (Somalia desde 2007, Sudán desde 2007, Zimbabue 2019, entre otros). Si bien la inmensa mayoría de los estados africanos y su organización multilateral más representativa, la Unión Africana, siguen apegados a la no intervención estricta, se ha producido una interesante evolución. Pudiera decirse que en África se ha pasado de la «no injerencia» a la «no indiferencia», porque determinadas barbaridades han removido conciencias. Los resultados, sin embargo, todavía distan de ser los deseados. Basta mirar hacia Libia.

El orden internacional conocido está de salida y, aunque resulta difícil vislumbrar lo que vendrá, seguro la geopolítica tiene un papel que desempeñar. Se habla mucho de la rivalidad entre Estados Unidos y China en el terreno comercial, que ya se refleja en el plano tecnológico en áreas como el desarrollo de la tecnología 5G o la carrera espacial. Menos probable, y sin embargo posible, es que la tensión entre los dos gigantes se manifieste además en el ámbito militar en el mar de la China Meridional o el estrecho de Taiwán. Pero este binomio no está solo en la pugna por el poder. Rusia pretende unirse a Estados Unidos y China en la tríada de potencias mundiales. Por su parte, Irán busca un papel preponderante en el Medio Oriente acorde con su historia y capacidades, y Japón hace lo propio en Asia oriental. Es «la revancha de los poderes revisionistas», para usar la expresión de Walter Russell Mead (2014). Conviene igualmente prestar

El declive de la **influencia** occidental abre un camino de incertidumbre para las **relaciones** internacionales

atención a otros actores como Israel, Arabia Saudí, Catar o Etiopía, que tratarán de aumentar su influencia relativa (El Orden Mundial, 2019).

La geopolítica regresó para quedarse. Ante el rápido auge de las potencias emergentes en un marco en el que Occidente pierde poder, las armas nucleares vuelven a ser una amenaza y los repliegues y las alianzas estratégicas están a la orden del día. Al mismo tiempo, nuevos modelos de organización económica y social se abren camino de la mano de los países revisionistas que presentan formas de organización económica, política y social que distan mucho del patrón de democracia liberal.

Venezuela se ha convertido en un escenario en el que, como siguiendo un guion de la Guerra Fría, miden fuerzas Occidente y tres de estas potencias revisionistas. ¡Vaya complicación! Habrá que ser muy creativos y persistentes para, como pueblo, tener la última palabra.

REFERENCIAS

- El Orden Mundial (2019): «El mundo en 2019». https://elordenmundial.com/el-mundo-en-2019/
- Geografía política. Espacio y poder (2019): «Las guerras de 2019». https://geopolitica2012.wordpress.com/tag/conflicto-belico/
- Mead, W. R. (2014): «The return of geopolitics: the revenge of the revisionist powers». *Foreign Affairs*. Vol. 93. No. 3, 69-79. https://www.jstor.org/stable/24483407

PAREJAS Y SOCIOS: MEJOR DE LO QUE SE PIENSA

Olga Bravo, profesora invitada del IESA. Twitter: @bravoluna. Instagram: @bravo.olga

La sabiduría popular desaconseja que las parejas trabajen juntas. Los argumentos van desde lo «cansón» que sería estar todo el día con una misma persona hasta lo difícil que resulta establecer límites entre la relación de pareja y la de socios, circunstancia que torna compleja la toma de decisiones.

Ser socios y pareja constituye, en efecto, un verdadero reto. Cada persona tiene sus opiniones y se guía por percepciones sesgadas por un alto grado de subjetividad: dos embriones de conflicto que pueden complicarse por el solapamiento de roles a lo largo de la convivencia. Pero el amor es optimista y resuelto, y a menudo los enamorados desoyen las advertencias de la sabiduría popular, y se aventuran a extender la llama de la pasión al mundo de los negocios. Tal decisión —a juzgar por hallazgos de investigaciones— arroja la mayoría de las veces resultados positivos.

Según un estudio realizado entre 2001 y 2010, con 1.069 parejas danesas heterosexuales, las parejas que trabajan juntas no son más ni menos felices que las que laboran por separado, tampoco presentan una tasa de divorcios diferente. Entre otros hallazgos interesantes, el más llamativo se refiere a la motivación para trabajar juntos. La mayoría de las parejas que emprenden juntas lo hacen porque uno de los dos —con más frecuencia ella— ha visto limitadas sus oportunidades de conseguir un buen empleo en el mercado laboral. Además, para ambos miembros de la pareja, la experiencia de compartir trabajo es percibida como beneficiosa, desde los puntos de vista financiero y de desarrollo personal, incluso una vez disuelta la sociedad mercantil (Dahl, van Praag y Thompson, 2014).

La pareja no es la única que se beneficia de la dualidad pareja-socio. El negocio mejora gracias a la cohesión característica de las relaciones conyugales sólidas y exitosas. La unión y la coherencia permiten reaccionar con agilidad y flexibilidad en las decisiones, lo que se traduce en mayor productividad y eficiencia. Pero, cuando se pone la lupa sobre un tema tan controvertido como la «equidad de género», se encuentra que a los emprendimientos en pareja les queda mucho camino por recorrer. Un estudio efectuado en la Universidad de Carolina del Norte muestra que en estos tipos de emprendimientos las mujeres se subordinan a los hombres. Ahora bien, esta característica no es exclusiva de los emprendimientos en pareja: solo 33 mujeres (6,6 por ciento) ejercen como presidentas en las compañías de la categoría Fortune 500 (Zillman, 2019).

Las parejas que trabajan juntas no son más ni menos felices que aquellas que laboran por separado, tampoco presentan una tasa de divorcios diferente

Muchos mitos rodean a las empresas dirigidas por parejas. Algunos pueden incluso frenar perspectivas de negocios, porque despiertan desconfianza en posibles inversionistas o aliados comerciales. Es cierto que los problemas de pareja afectan la iniciativa empresarial; pero también es verdad que la cohesión y la confianza propias de las parejas bien avenidas son factores de impulso y de crecimiento gerencial y operativo.

REFERENCIAS

- Dahl, M., van Praag, M. y Thompson, P. (2014): «Entrepreneurial couples». Discussion Paper No. 8186. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA). https://pdfs.semanticscholar.org/8f26/5426e8d11a422cfd7fab38f73c3f1cb28b35.pdf
- Zillman, C. (2019): «The Fortune 500 has more female CEOs than ever before». *Fortune*. 16 de mayo. http://fortune.com/2019/05/16/fortune-500-female-ceos/

LA NUEVA ERA DEL CAPITAL PRIVADO

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

La teoría económica da gran importancia a la apertura del capital de las empresas al público en general, mediante la cotización de sus acciones en mercados organizados como las bolsas de valores. Es muy frecuente, en los cursos de gerencia de empresas familiares, advertir a los participantes que llega un momento cuando las empresas no pueden seguir creciendo sin levantar grandes volúmenes de dinero en los mercados de valores.

Pero hay dos fenómenos que ponen en duda la supuesta aspiración de toda empresa exitosa de acudir a bolsa para levantar capital. El primero es la reducción del número de compañías que han cotizado en las bolsas estadounidenses entre 2000 y 2018. Mientras que al comienzo de la década pasada cerca de 7.000 compañías participaban en estos mercados, en la actualidad lo hacen escasamente 4.000. Una mezcla de bajas tasas de interés y procesos de consolidación de sectores industriales, como los vividos en la industria automotriz o la cervecera, explican en buena medida este fenómeno.

Cuando el dinero es barato, como la ha sido en los países desarrollados desde la crisis financiera internacional

de 2008, las compañías con músculo financiero se endeudan para recomprar sus acciones y comprar las empresas de sus competidores. En este contexto también ha sido posible que grupos privados compren la totalidad de las acciones de empresas de oferta pública e inmediatamente las «deslisten».

El segundo fenómeno es la creciente participación de fondos de capital privado en el financiamiento de nuevas empresas. A comienzos de la década pasada menos de 2.000 compañías utilizaban estos fondos como fuentes de capital. Hoy este mercado es de unos cinco billones de dólares —la sexta parte del tamaño del mercado accionario de oferta pública en Estados Unidos— y atiende las necesidades de 8.000 empresas.

Gillian Tett, periodista del *Financial Times*, reportaba recientemente que cada vez más tenedores de riqueza piensan en fondos de capital privado, que incluyen los inmobiliarios, como vehículos para canalizar sus inversiones. Esta familia de activos aglutina el catorce por ciento de las carteras de inversión en el mundo, y podría llegar al veinte por ciento a finales de la próxima década.

Cuando los profesores de finanzas dicen que las mayores rentabilidades las tienen los activos ilíquidos —como las llamadas empresas unicornios que no cotizan en bolsa o ciertas carteras de inmuebles como el construido por Amancio Ortega, principal accionista de Zara, que el año pasado tenía un valor estimado de 6.000 millones de euros— simplemente constatan una realidad palpable: los mercados de oferta pública comienzan a perder relevancia.

La obligación de los reguladores es evaluar en qué medida el sistema de incentivos que premia la rentabilidad de corto plazo en las empresas de oferta pública, reforzado por las opiniones de los analistas de inversión y algunos inversionistas insatisfechos, es el principal culpable de que una importante masa de inversionistas no tengan la posibilidad de acceder a las acciones de compañías que en muchos casos son los motores de la nueva economía.

Las rendiciones de cuentas trimestrales exigidas a las empresas de oferta pública, que según sus gerentes son un gran factor de distracción, y la lucha de estos contra los inversionistas activistas han creado la matriz de opinión de lo perjudicial que resulta tener una variedad de niveles de reporte, producto de la «democracia» que rige en este tipo de compañías. Como en todo régimen democrático, social o corporativo, los mecanismos de participación son susceptibles de mejoras, y cuando no hay la voluntad, las propuestas alternas surgen espontáneamente.

EL PAPEL DEL RENMINBI EN UN MUNDO MULTIPOLAR

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

L. V. Gaves es el presidente ejecutivo de GaveKal-Dragonomics Research, empresa dedicada a estudiar las tendencias económicas del mercado chino. Gaves ha recibido una importante cobertura de prensa en las últimas semanas debido a la publicación de su más reciente libro: *Clash of empires: currencies and power in a multipolar world* (Choque de imperios: monedas y poder en un mundo multipolar). En opinión de Gaves el estamento político estadounidense ve con preocupación el papel geopolítico que empieza a desempeñar China desde la llegada al poder del presidente Xi Jingpin en 2012.

La estrategia china para desarrollar una mayor influencia internacional en las próximas décadas consta de dos elementos. El primero es la Iniciativa del Cinturón y Ruta de la Seda, una red de infraestructura que vincula carreteras, puertos y aeropuertos de 152 países en Asia Oriental, Medio Oriente, Europa y América, por la cual transitarán mercancías producidas por industrias que recibirán financiamiento del Fondo Ruta de la Seda y el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura. El segundo viene desarrollándose desde hace una década con la internacionalización del renminbi. El objetivo es claro: reemplazar gradualmente al dólar estadounidense, como la moneda comercial de uso en Asia, y, en el futuro, como la moneda en que se coticen las principales materias primas (petróleo, hierro, trigo, etc.).

En marzo de 2018 se lanzaron en Shanghái los primeros contratos a futuro de petróleo en renminbis, que hoy representan el trece por ciento de las transacciones mundiales en este tipo de instrumentos. En los próximos meses, la bolsa de Shanghái comenzará a comercializar futuros en oro.

Con el fortalecimiento del renminbi los países del área de influencia

> La estrategia china para desarrollar una mayor influencia internacional incluye reemplazar gradualmente al dólar como la moneda comercial de uso en Asia

china cortan la dependencia de los bancos estadounidenses, principales financistas de las actividades comerciales en su moneda, y se liberan de las restricciones que impone Estados Unidos para negociar con países como Irán por el hecho de hacerlo en dólares (las empresas que negocian en esta moneda pueden ser investigadas por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos independientemente de su nacionalidad). Con el incremento de las transacciones en renminbis, la arquitectura financiera global comienza a ser menos dependiente de Estados Unidos.

Gaves afirma que no solo Estados Unidos verá su relevancia internacional puesta en entredicho. También sufrirá sus embates la Unión Europea, que enfrenta problemas para mantener medianamente satisfecha una población heterogénea en un contexto de bajo crecimiento económico, reflejado en las tasas de interés negativas que pagan los bonos soberanos alemanes, que son los referentes de mínimo riesgo de Europa.

La transformación de una economía mundial razonablemente globalizada en otra con tres áreas marcadas de influencia debería tener implicaciones muy directas en las decisiones de inversión que deberán acometerse en los próximos años. Gaves pronostica que tanto el sector energético de Estados Unidos (que es difícil de sustituir), como su mercado de consumo ofrecerán importantes oportunidades de inversión que deberían ser relativamente inmunes a los desencuentros chino-estadounidenses.

En la medida en que China fortalezca el papel de su moneda en los mercados internacionales debería fijar políticas macroeconómicas que eviten el deterioro de su divisa, por lo que el mercado de renta fija en renminbis puede ser la familia de activos financieros preferida en una región del mundo caracterizada por la volatilidad de su mercado accionario.

Gaves no es muy optimista con la eurozona y pronostica que en diez años no existirá el euro. Recomienda invertir en empresas europeas que exportan a los mercados emergentes y también en los mercados de los países que compran esas exportaciones.

¿Tendrá razón Gaves? ¿El mundo multipolar será el modelo imperante de este nuevo siglo que aún es muy joven? Pasarán muchos años para que estas preguntas sean respondidas.

LA INVERSIÓN: UN JUEGO EN EL QUE GANA MÁS QUIEN MENOS TEME

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

Invertir es una estrategia de negocio que necesita planificación. Ejecutarla de un modo exitoso requiere 1) fijación clara de objetivos y 2) diseño de una política de inversión basada en criterios previamente razonados.

La definición del perfil del inversionista forma parte de las herramientas clásicas del mundo financiero. Guarda relación con dos variables relevantes: el rendimiento que se espera obtener y el riesgo que se está dispuesto a asumir. Del cruce de ambos factores se desprende una suerte de retrato de quien decide acudir al mercado de valores.

¿Cómo establecer el perfil de un inversionista?

Cada firma de corretaje o asesoría de inversión tiene sus procedimientos y políticas internas para definir el perfil del inversionista. En la actualidad, los cuestionarios son los instrumentos de recolección de información psicosociológica que gozan de mayor popularidad para medir la tolerancia al riesgo de un cliente.

Los enunciados de las preguntas están redactados de manera de facilitar al consultor o asesor de inversión la obtención de información acerca de puntos de vital importancia:

1. Horizonte de inversión: tiempo que el cliente desea fijar para la recuperación de la inversión y la obtención de beneficios. Resulta vital saber cuándo necesitará el cliente retirar los fondos de la inversión, porque esta información es uno de los aspectos que determinan el diseño de la estrategia correcta a corto, mediano y largo plazo. Lo deseable es que el inversionista pueda resistir la fluctuación del mercado y los ciclos descendentes.
2. Cojín financiero: reserva de activos y posición patrimonial del inversionista. ¿Cómo es su situación financiera? ¿Cuánto ha reservado fuera de su cartera de inversión para emergencias?
3. Flujo de caja: predisposición a retirar de manera constante parte del capital de inversión o de los beneficios causados por los dividendos, rendimientos o intereses.
4. Circunstancias especiales: todo aspecto de la vida personal del cliente —matrícula universitaria, compra de vivienda, jubilación— que pueda llevarle a liquidar inmedia-

> Los cuestionarios son los **instrumentos** de recolección de información psicosociológica que gozan de mayor popularidad para medir la **tolerancia** al riesgo de un cliente

tamente una porción importante de la cartera de inversión.
5. Actitud del inversionista: reacción del inversionista a las fluctuaciones y movimientos de mercado. Su actitud es la base para estructurar y ejecutar un plan de inversión durante los próximos diez años.
6. Objetivo primario: prioridad del inversionista en una situación límite (preservación de capital, ingresos o crecimiento a largo plazo).
7. Tolerancia a las pérdidas: porcentaje de la inversión que el cliente está dispuesto a perder.

Una vez definido el perfil de inversión, al inversionista se le clasifica en una de tres categorías:

- Conservador: adverso al riesgo. Por lo general, el retorno de su inversión es bajo.
- Moderado: dispuesto asumir mayor riesgo, sin descuidar cierta predictibilidad del rendimiento. Obtiene un rendimiento superior al del perfil conservador.
- Agresivo: dispuesto a asumir riesgos importantes a cambio de un rendimiento mayor.

Diseñar una política de inversión supone un cliente consciente tanto de sus metas financieras como de sus predisposiciones psicológicas con respecto a las dinámicas bursátiles. En cuanto al asesor, implica la posibilidad de personalizar las estrategias de inversión, luego de entender las necesidades, las restricciones y los objetivos del asesorado.

INVERSIONES EN TECNOLOGÍA: VOLÁTILES, PERO INTERESANTES

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

A los nuevos inversionistas se les recomienda seguir el desempeño de los precios de una serie de títulos financieros, independientemente de que los tengan en sus carteras de inversión. El propósito es que tales títulos les ayuden a construir un contexto para entender información esencial sobre el rendimiento, la liquidez y la volatilidad de los mercados. Entre tales activos «emblemáticos» se encuentran el *treasury* a diez años y los fondos de inversión que replican los índices S&P 500, S&P 600 y S&P 400, como representantes de los sectores accionarios de alta, baja y mediana capitalización, respectivamente, en el mercado accionario estadounidense.

A esta lista debe incorporarse un nuevo título: el BlackRock Science and Technology Trust II (ticker: BSTZ), un fondo *closed-end* lanzado a finales de junio de 2019 por el gestor de inversiones BlackRock. Este instrumento y las acciones del conglomerado japonés Softbank Group (ticker: SFTBY) llenan un importante vacío en el menú de opciones de inversión en nuevas tecnologías, sector donde hay muy pocos vehículos de inversión a los que tengan acceso pequeños inversionistas para apostar al éxito de nuevas compañías en robótica, inteligencia artificial o internet de las cosas.

BSTZ tiene como estrategia invertir en empresas de este sector y producir beneficios mediante la apreciación de capital, los eventuales pagos de dividendos y la venta de opciones *call* sobre empresas que forman parte de esta cartera de inversión. En su oferta inicial, BSTZ levantó efectivo por el orden de 1.600 millones de dólares, representados por 75 millones de acciones que transan en la Bolsa de Valores de Nueva York; tiene costos de manejo de 1,25 por ciento (remuneración de los asesores de inversión) y gastos asociados de 1,35 por ciento del valor de sus activos, lo que le califica como un vehículo de inversión relativamente costoso. Los inversionistas noveles deben recordar que esta es, también, una inversión riesgosa.

En sus primeros veinte días de funcionamiento invirtió el veinte por ciento de los recursos captados en acciones de Estados Unidos (13,76 por ciento), China (2,21) y Brasil (1,07). El resto (79,43 por ciento) se mantiene en efectivo y en productos derivados, mientras se concretan oportunidades de inversión. Sus principales inversiones se encuentran en acciones de Micron Technology Inc, Linx Sa, Twilio Inc, Atlassian Corp Plc, Iac/Interactivecorp, Zendesk Inc, Realreal Inc, Spunk Inc, Surveymonkey Inc, Wix. Com Ltd.

El propósito de esta columna nunca ha sido recomendar títulos en particular, pero sí aprovechar la información que producen estos instrumentos para ilustrar conceptos y explicar tendencias. Aunque no se adquiera este título vale la pena seguir su desempeño, para ver cómo evoluciona la valoración de este sector. Además, conocer compañías que forman parte del fondo, y eventualmente saldrán a bolsa, permite apreciar los impactos de hechos noticiosos como la guerra comercial chino-estadounidense en la valoración del sector tecnológico.

En un mundo de bajas tasas de interés, con expectativas de una posi-

> Los **inversionistas** con horizontes de inversión de largo plazo deben familiarizarse con las nuevas opciones de inversión en el mundo de la tecnología. Sus retornos son **volátiles**, pero pueden ser muy interesantes

ble corrección de precios en el mercado accionario estadounidense en los próximos dos años y un magro rendimiento esperado en el mercado accionario, los inversionistas con horizontes de inversión de largo plazo deben familiarizarse con las nuevas opciones de inversión en el mundo de la tecnología. Sus retornos son volátiles, pero pueden ser muy interesantes.

LA CUENTA PENDIENTE DE LA ESCLAVITUD MODERNA

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

> La esclavitud no está abolida,
> está a la orden del día.
> Papa Francisco

El 23 de agosto se conmemora el aniversario de la insurrección, en 1791, de los hombres y mujeres sometidos a la esclavitud en la isla La Española (Haití). Esta revuelta comporta una reivindicación universal de libertad, que va más allá de cualquier límite de tiempo y espacio, pues donde existe la opresión se niega la dignidad humana. El efecto expansivo de la revuelta de 1791 ha marcado el curso de las luchas de liberación de los pueblos y los movimientos de defensa de los derechos humanos y civiles desde hace más de 200 años, y hoy sirve de inspiración para afrontar la lucha contra la esclavitud moderna y la trata de personas.

La Walk Free Foundation (WFF) en Australia define la esclavitud como una «situación de explotación a la que una persona no puede negarse debido a amenazas, violencia, coerción, abuso de poder o engaño» (BBC, 2016). En su informe de 2018 señala que hay más de cuarenta millones de personas esclavizadas: más que toda la población de Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca juntas (WFF, 2019).

Las formas modernas de esclavitud son numerosas y comprenden desde el trabajo en régimen de servidumbre hasta el matrimonio forzado, el uso de niños como soldados y las víctimas de la trata de personas, crimen este último que mueve «casi tanto dinero como el comercio de drogas y armas». En 2015 el Servicio Jesuita a Migrantes España estimaba los beneficios conjuntos de la trata de seres humanos y el tráfico de migrantes en 39.000 millones de dólares al año (SJME, 2015: 3). Aunque resulta difícil reunir datos estadísticos, los expertos calculan que la explotación sexual es, de lejos, el fin más frecuente de la trata (59 por ciento), lo cual hace que mujeres y niñas representen 75 por ciento de las víctimas (UNODC, 2018).

Ningún país del mundo se libra de este cruento negocio. Ahora bien, según el último informe de las Naciones Unidas al respecto (UNODC, 2018), las circunstancias creadas o exacerbadas por los conflictos armados o las crisis humanitarias, tales como el desplazamiento, el débil Estado de derecho, las adversidades socioeconómicas, la fragmentación social y la ruptura de las familias, incrementan la vulnerabilidad de las personas frente a la trata. De allí que no resulte tan raro ver a Venezuela en el primer lugar de prevalencia de este delito en Latinoamérica (EFE, 2018).

Abundan los titulares de prensa sobre jóvenes migrantes venezolanas cuyos sueños terminaron en pesadilla: «Seducidas por propuestas falsas de viajes gratuitos y trabajo bien pago como camareras, bailarinas o cocineras en zonas mineras, pueden verse forzadas a ingresar en el mundo de la prostitución y ser obligadas a trabajar de ese modo para pagar sus deudas» (Moloney, 2019).

Los líderes del mundo no olvidaron este punto cuando, en 2015, acordaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030. El ODS 8.7 llama a todos los gobiernos a tomar medidas inmediatas y efectivas para terminar con la esclavitud moderna en todas sus formas, incluida la trata. Sin embargo, como constata la WFF (2019), 47 países aún no han reconocido el tráfico de personas como un crimen de acuerdo con los estándares internacionales.

Hoy la trata de personas mueve casi tanto dinero como el tráfico de drogas y armas

Es necesario redoblar los esfuerzos para poner fin a la esclavitud que oprime a tantos en todo el mundo. Las personas que han sido objeto de trata a través de una frontera internacional, en tránsito o en destino, pueden necesitar protección internacional como refugiadas sobre la base de su experiencia. Por lo tanto, es fundamental garantizar la protección contra su devolución y el acceso a los procedimientos para la determinación de la condición de refugiado.

REFERENCIAS

- BBC (2016): «5 ejemplos de lo que es la esclavitud moderna». BBC Mundo, 2 de junio. https://www.bbc.com/mundo/internacional/2016/06/160601_esclavitud_moderna_global_men
- EFE (2018): «Venezuela es el país con más esclavitud moderna de Latinoamérica». Agencia EFE, 19 de julio. https://www.efe.com/efe/america/sociedad/venezuela-es-el-pais-con-mas-esclavitud-moderna-de-latinoamerica/20000013-3696213
- Moloney, A. (2019): «Mujeres y menores migrantes de Venezuela caen en la trampa de la trata de personas en Perú». Reuters, 14 de marzo. https://lta.reuters.com/articulo/peru-trafico-venezuela-idLTAKCN1QV1GV-OUSLT
- SJME (2015): *La trata de seres humanos: el negocio del comercio con personas*. Madrid: Servicio Jesuita a Migrantes España. https://sjme.org/wp-content/uploads/2017/11/trata_2015.pdf
- UNODC (2018): *Global report on trafficking in persons 2018*. Viena: United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/glotip/2018/GLOTiP_2018_BOOK_web_small.pdf
- WFF (2019): «Global slavery index: Foreword». Walk Free Foundation. https://www.globalslaveryindex.org/2019/findings/foreword/

LOS NUEVOS ACTORES DEL MUNDO INMOBILIARIO

Carlos Jaramillo, director académico del IESA

Los actuales mercados de bienes raíces son, en todo el mundo, muy diferentes de los de la gran crisis financiera internacional de la década pasada. El endeudamiento es menor, la regulación de hipotecas es más estricta y la construcción especulativa es más modesta.

Una enorme afluencia de capital institucional, que busca mayor rendimiento, ha entrado en el sector inmobiliario como resultado de la inyección de dinero barato producto de la expansión cuantitativa (*quantitative easing*). Como las tasas de interés se mantendrán a la baja por mucho más tiempo de lo que se pensaba probablemente hace un año, la búsqueda de rendimiento continuará. Pero ese flujo de efectivo ha alimentado el temor de que se forme una burbuja inmobiliaria.

Durante la segunda mitad del siglo XX la industria de los bienes inmuebles estaba liderada, en los países desarrollados, por individuos carismáticos con una gran capacidad de convocatoria de grupos privados que compraban participaciones en sus aventuras de negocios. En los últimos veinte años, estos han sido sustituidos por fondos de pensiones y empresas de seguros que contratan a bancos de inversión para que administren sus carteras.

El negocio inmobiliario también ha atraído recursos de los participantes en los mercados privados de deuda, formados con el aporte de inversionistas que quieren prestar directamente a empresas y llenar vacíos de intermediación financiera no cubiertos por los grandes bancos estadounidenses luego de la crisis financiera. Este dinero tiende a financiar viviendas multifamiliares de alto precio, en lugares tan variados como Manhattan o los suburbios de Miami. Inversionistas venezolanos en el sur de la Florida han comenzado a usar estos vehículos de inversión como sustitutos de los bonos de alto rendimiento que emitían PDVSA y la República Bolivariana de Venezuela.

En un mundo de lento crecimiento los fondos soberanos y los fideicomisos de grandes universidades, como Harvard, también han incursionado de manera decidida en este sector de actividad con la adquisición de inmuebles emblemáticos, atraídos principalmente por la capacidad de estos activos de preservar su valor en el tiempo. La empresa Real Capital Analytics calcula que los precios de las edificaciones en las principales capitales internacionales han aumentado, en promedio, 45 por ciento desde el pico anterior que se produjo en 2007. Pero el dinero sigue fluyendo al sector, porque durante los primeros tres meses de 2019 se recaudaron 342.000 millones de dólares que se destinarán a inversiones directas y a la compra de títulos hipotecarios.

No todos los segmentos del mundo inmobiliario se comportan de la misma manera. Los precios de las oficinas en Nueva York y Chicago se han mantenido relativamente fuertes en los últimos años, en comparación con sus homólogos londinenses y con las viviendas de la Gran Londres que han caído catorce por ciento, en promedio, desde 2014.

Con la transformación de las fuentes de financiamiento del sector inmobiliario surgen también nuevos retos para los organismos reguladores del sistema financiero. Los actores mencionados no son en su mayoría organizaciones sujetas a su supervisión, pero las interrelaciones de actores regulados y no regulados son tan profundas que solo en momentos de gran tensión financiera se alcanza a medir su intensidad. El estallido de la próxima burbuja inmobiliaria siempre tendrá cosas que enseñar.

EL DEPORTE VIRTUAL Y LA REALIDAD DE LA GESTIÓN HUMANA

Oswaldo Felizzola, profesor del IESA / oswaldo.felizzola@iesa.edu.ve

Los deportes proporcionan excelentes ilustraciones de las complejidades y potencialidades de la gestión humana; por ejemplo, en el fútbol no puede ganarse un partido sin que los jugadores toquen la pelota. El público suele mostrar mayor interés en las disciplinas de conjunto, porque la tensión psicológica y la interacción de los jugadores tornan imprevisibles los resultados. La incertidumbre se ve reforzada por la posibilidad de trazar estrategias y diseñar movimientos de distracción del rival.

El deporte, como todo fenómeno social, tampoco escapa del poder transformador de lo digital. Cada vez con mayor frecuencia se emplean los conceptos de deporte en línea o deporte electrónico. La virtualidad introduce importantes transformaciones en la vivencia y el disfrute lúdico de los jugadores y el público.

La finalizada Copa Mundial de Fortnite ejemplifica muy bien esta nueva vertiente del *homo ludens*, como diría el historiador de la cultura Joseph Huizinga. Fortnite es un juego multijugador en línea, desarrollado visualmente desde la perspectiva del pistolero o tirador en tercera persona. El objetivo del juego es determinar cuál participante muestra mayor capacidad de puntería y letalidad. La copa, que contó con récord de asistencia, fue ganada por Kyle «Bugha» Geirsdorf, un joven de 16 años miembro del equipo Sentinels, quien se embolsó un premio de tres millones de dólares (Good, 2019) y en los próximos meses se apresta a ingresar a su cuenta sumas mayores por regalías, promociones y representaciones. De este modo, el joven «Bugha» es ahora uno de los deportistas mejor pagados del mundo.

La Copa Fortnite no es una actividad pasajera. Cuenta con un comité organizador, financiamiento y un cronograma de sucesivas ediciones, que proyecta entregar en premios treinta millones de dólares a los ganadores. A diferencia del deporte tradicional, la vertiente digital es «inmersiva». Los espectadores pueden interactuar con organizadores, jugadores e incluso el elenco de estrellas invitadas, como fue el caso del cantante popular Marshmello, quien hizo un concierto «en vivo» para amenizar la final ganada por «Bugha» (Webster, 2019), al mejor estilo de las finales de citas deportivas tradicionales, como el Mundial de Fútbol.

Los deportes electrónicos tienen potencial para rivalizar con los deportes tradicionales, porque su mercado objetivo —los adolescentes— se siente más atraído por este tipo de espectáculos,

> Los videojuegos pueden usarse como herramientas para la convivencia humana

dado que comparten muchos valores, símbolos y tradiciones de la comunidad delineada por los creadores de juegos en línea. Esto representa un nuevo reto para la gestión humana en general, y para la deportiva en particular.

En el mundillo del deporte tradicional uno de los problemas más recurrentes con el que deben lidiar entrenadores y especialistas en gestión humana es el denominado «dilema de la *prima donna*»: el jugador que se cree más importante que el resto de sus compañeros por ser el más querido por la fanaticada o porque no se amolda a las exigencias de una actividad ejecutada en equipo. Si bien un juego puede resolverse por los destellos de genialidad de un jugador, no es menos cierto que el éxito de una temporada solo puede conseguirse mediante el desempeño virtuoso del equipo, de la armoniosa interacción colectiva. No es exagerado afirmar que el valor de un jugador se mide también por su capacidad para trabajar en equipo.

Una de las formas como los equipos tradicionales luchan contra este fenómeno consiste en la realización de entrenamientos en grupos, en los cuales se repasa con detenimiento la compleja variedad de habilidades defensivas y ofensivas requeridas por las características y el marco normativo de un juego. Este tipo de jornadas permite al jugador comprender su doble condición de individuo y parte de un todo. Sin triunfos no crecerá la fanaticada…

Las bondades terapéuticas de este entrenamiento son inaplicables al deporte electrónico, cuyos equipos están estructurados por jugadores diseminados geográficamente; solo coinciden físicamente durante los torneos. De allí la pregunta acuciante de cómo aminorar los efectos negativos del «dilema de la *prima donna*» en los juegos digitales.

La solución la aporta la tecnología, gracias a la invención de una herramienta conocida como aprendizaje automático (*machine learning*), que permite identificar patrones de comportamiento en los jugadores, e incluso en la fanaticada, que resulten contraproducentes para el deporte. Este instrumento de evaluación sugiere medidas para solventar potenciales problemas antes de que sea demasiado tarde (OpenAI, 2019).

Gracias al aprendizaje automático se han desarrollado inteligencias artificiales en juegos cooperativos. Tal es el caso del juego de combate estratégico Dota2, en el cual la máquina fue capaz de vencer a un equipo campeón (Piper, 2019). La herramienta permite identificar patrones específicos de comportamientos en los jugadores (agresividad, frustración o concentración), que sirven de insumo para desarrollar entrenamientos electrónicos y dinámicas de integración de equipos.

No resulta descabellado pensar en las posibles aplicaciones de esta herramienta en ámbitos distintos al deporte. Desde el punto de vista de las políticas públicas ofrece la posibilidad de identificar patrones de comportamientos peligrosos en la población en general. La sociedad contaría con un mecanismo adicional para la prevención de incidentes lamentables como las matanzas de Gilroy (California), El Paso (Texas) y Dayton (Ohio), en las cuales más de treinta personas perdieron sus vidas y cien resultaron heridas (Smith, Rojas y Robertson, 2019).

La aplicación del aprendizaje automático más allá de su campo original aporta otra ventaja adicional: desmonta el prejuicio de asociar los videojuegos con la espiral de violencia. De hecho, los videojuegos pueden ser usados como herramientas para la convivencia humana (Draper, 2019); sin contar su potencial para el desarrollo de nuevas técnicas y métodos para la atención de casos individuales.

El deporte goza de prestigio en la sociedad; a veces no sucede lo mismo con cierto tipo de fanáticos. Permite unificar valores, símbolos y tradiciones. De la fenomenología del juego muchos estudiosos han extraído principios antropológicos y psicológicos para explicar la conducta humana. El auge de los deportes electrónicos expande, también, el horizonte de aplicaciones y observaciones sociológicas. Además, permitirá desarrollar nuevos instrumentos para la gestión del recurso humano, porque un equipo de jugadores también es un equipo de trabajo.

Einstein advirtió que ningún problema puede ser resuelto en el mismo nivel de conciencia con el que fue creado. Los deportes electrónicos cuentan con el potencial de solucionar grandes dilemas de la gestión humana y de grupos.

REFERENCIAS

- Draper, K. (2019): «Video games aren't why shootings happen. Politicians still blame them». *New York Times*, 5 de agosto de 2019. https://www.nytimes.com/2019/08/05/sports/trump-violent-video-games-studies.html#click=https://t.co/BzQXSLUgjN
- Good, O. (2019): «Fortnite World Cup champion Bugha is $3 million richer». *Vox Media*, 28 de julio de 2019. https://www.polygon.com/2019/7/28/8934013/fortnite-world-cup-winner-solos-prize-pool
- OpenAI (2019): «OpenAI's mission is to ensure that artificial general intelligence benefits all of humanity». *OpenAI*, agosto de 2019, https://openai.com/five/
- Piper, K. (2019): «AI triumphs against the world's top pro team in strategy game Dota 2». Vox Media, 13 de abril de 2019, https://www.vox.com/2019/4/13/18309418/open-ai-dota-triumph-og
- Smith, M., Rojas, R. y Robertson, C. (2019): «Dayton gunman had been exploring «violent ideologies» F.B.I. says». *New York Times*, 6 de agosto de 2019. https://www.nytimes.com/2019/08/06/us/mass-shootings.html
- Webster, A. (2019): «The Fortnite World Cup finals were a victory lap for Epic Games». *Vox Media*, 29 de julio de 2019. https://www.theverge.com/2019/7/29/8934329/fortnite-world-cup-finals-epic-games-esports-ninja-tfue-bugha-marshmello

El aprendizaje automático permite identificar patrones de comportamiento en los jugadores, e incluso en la fanaticada, que resulten contraproducentes para el deporte

LUJURIA: EL DESEO INCONTROLADO EN LOS NEGOCIOS

La lujuria en la gerencia se asocia con un deseo incontrolado de poder, dinero, fama o conocimiento. Abundan los casos de líderes empresariales que se dejan tentar por oportunidades que no siempre conducen a resultados positivos. El principal mandamiento, para evitar la lujuria, es planificar: definir el propósito de la empresa y mantener una ruta clara para lograr las metas.

Nunzia Auletta

LA LUJURIA, uno de los siete pecados capitales, se define tradicionalmente como deseo intenso, ardiente entusiasmo, excitación o incontrolable pasión que impulsa al individuo a actuar, en ocasiones irracionalmente, para satisfacer sus instintos inmediatos. El término, derivado del latín *luxus* que significa abundancia o exuberancia, define comportamientos apresurados, excesivos, faltos de autocontrol y en ocasiones adictivos.

La metáfora más elevada de la lujuria se le debe a Dante Alighieri quien, en su *Divina comedia*, coloca a los lujuriosos en el segundo círculo del Infierno, entre los pecadores incontinentes. Las almas de los lujuriosos están condenadas a ser arrastradas sin descanso por la «tormenta infernal», que en un tornado infinito las mueve en contra de su voluntad sin descanso y sin rumbo: «Como aves llamadas por el deseo».

El poeta se enfocaba en el deseo amoroso. Pero el objeto de lujuria puede transcender a otros campos: deseo incontrolado de poder, dinero, fama o conocimiento. En esta interpretación se le puede encontrar en el mundo de los negocios, donde abundan los casos de empresas y líderes empresariales que —con aparente irracionalidad— se dejan tentar por oportunidades que no siempre llevan a los resultados esperados.

No cabe duda de que el mercado ofrece infinitas tentaciones, y que no todas pueden ser desechadas por un exceso de prudencia. La incertidumbre y la volatilidad del entorno de los negocios pueden abrir nuevos espacios de mercado, indicar rutas para la innovación y poner en evidencia segmentos nunca antes atendidos. Igualmente, la transformación digital y el empoderamiento de los clientes retan los modelos de negocios y habilitan rumbos que obligan a reevaluar proposiciones de valor, recursos, competencias y, en ocasiones, hasta la propia misión.

Nunzia Auletta, profesora del IESA.

En el río revuelto de los negocios es necesario distinguir entre oportunidades reales y cantos de sirenas que pueden llevar al desastre, más aún si el empresario se deja arrastrar por el instinto o la pasión sin seguir los pasos adecuados para evaluar decisiones y acciones. Afortunadamente existen mecanismos de protección contra tentaciones nocivas y, como se dice el pecado mas no el pecador, se ilustran con testimonios anónimos de casos reales.

Lujuria de poder

> En la empresa todo pasa por mi escritorio, no hay decisión o acción que se tome sin que yo esté al tanto. Tengo muchos colaboradores, pero no puedo confiar en el buen criterio de nadie. No entiendo por qué no son capaces de tomar las decisiones correctas.
>
> Presidente de una empresa familiar

En el mundo de los negocios el poder puede tener un ámbito restringido a la organización y otro más amplio de cara al mercado. La búsqueda del poder por el poder tiene un alto potencial corruptivo de los valores y principios por los que un buen gerente debe guiarse.

En las organizaciones es frecuente observar a individuos que presentan lo que el psicólogo David McClelland denominó motivación al poder: esa necesidad de controlar a otras personas y obtener reconocimiento de ellas. Este aspecto no es necesariamente negativo, cuando se manifiesta como impulso para crecer en una empresa y llegar a posiciones de mayor responsabilidad e impacto. Sin embargo, cuando la búsqueda del poder se descontrola deja ver su lado oscuro: desconfianza con respecto a las capacidades de otros, descalificación, excesiva autosuficiencia, ausencia de autocrítica, aspiración a tener siempre la razón, exigencias intolerables a los demás, excesivo perfeccionismo y culto de la autoimagen.

La búsqueda del poder por el poder tiene un alto potencial corruptivo de los valores y principios por los que un buen gerente debe guiarse

El poder en el mercado tiene otras connotaciones. Se refiere a querer ganarle a la competencia y lograr una posición privilegiada entre clientes, proveedores y otros públicos relevantes. De nuevo, con moderación, esta motivación puede trazar una ruta hacia el liderazgo en el mercado, que puede ser sostenible en el tiempo si se toman en consideración, de manera realista, las necesidades de los diferentes actores y las ventajas o características de valor de los competidores.

Dejarse arrastrar por la lujuria de poder puede conducir a diversas formas de comportamientos peligrosos, tales como competencia desleal, destrucción del potencial de colaboración, irrespeto de las necesidades de los clientes, violación de relaciones de confianza, y comunicaciones y ofertas engañosas. Estos comportamientos pueden traer triunfos aparentes a corto plazo; pero, a largo plazo, suelen redundar en hostilidad del ambiente competitivo y consecuente pérdida de prestigio, participación de mercado y rentabilidad de la empresa. Como dice el adagio: tarde o temprano lo que se hace se paga.

Lujuria de dinero

> Nuestra casa matriz nos exige comportarnos como buenos ciudadanos corporativos. Ayudamos a las comunidades y nunca perdemos ocasión para reparar una escuela o aportar para los servicios. Pero estamos claros que nuestro negocio viene primero… Sí, tenemos un fuerte impacto sobre el ambiente, pero con tantas regulaciones se corre el riesgo de no poder operar. ¿Qué es mejor? ¿Dejar a la gente sin empleo o cuidar cada árbol?
>
> Gerente de operaciones de una empresa multinacional

Una de las razones de ser de toda empresa es generar beneficios para sus accionistas y optimizar el uso de sus recursos para lograr el mejor desempeño económico posible. Aunque no suele discutirse este principio, en las últimas décadas se ha alimentado un rico debate sobre cómo complementar la visión del puro beneficio económico y agregar mayor conciencia del impacto social de la empresa y la huella ambiental que puede dejar. Los movimientos de responsabilidad social corporativa, iniciados en los años cincuenta del siglo pasado, han introducido nuevos elementos a la ecuación del desempeño empresarial y, más recientemente, las metas del desarrollo sostenible han planteado un marco de referencia para juzgarlo.

La lujuria de dinero puede conducir a violaciones de esas metas; por ejemplo, irrespeto de los derechos de los trabajadores, indiferencia hacia el impacto ambiental, impacto negativo sobre la salud y el bienestar de las comunidades, discriminación de género o uso de trabajo infantil. Poner en primer lugar la búsqueda de beneficio económico eleva el riesgo de caer en el exceso y olvidar que toda empresa es parte de un ecosistema social y ambiental, donde sus acciones pueden tener impactos positivos o negativos. Entender esos impactos y distribuir equitativamente sus costos y beneficios es esencial para la convivencia a largo plazo y la creación de un mejor ambiente competitivo para las empresas más responsables. Obviar los impactos para apropiarse del valor económico convierte a las empresas en depredadoras y mina de forma grave su imagen.

Lujuria de conocimiento

> En los últimos años estamos atentos a todo lo nuevo que llega, y renovamos constantemente nuestra oferta a los clientes. Hacemos de todo por superar su resistencia, porque no siempre son capaces de apreciar el valor del conocimiento y las nuevas tecnologías.
>
> Gerente general de una empresa de servicios tecnológicos

En una época de transformación digital, de crecimiento exponencial de conocimientos y tecnologías disruptivas, la tentación de estar en la frontera de todas las tendencias es muy grande. En algunos sectores es indispensable estar al día con los cambios, pero también es necesario evitar los excesos que pueden llevar a desechar tecnologías con alto valor actual, impulsar cambios en la organización que comprometan su naturaleza y la generación de valor, seguir modas riesgosas, invertir excesivamente en actualización innecesaria o cosechar a destiempo negocios con buen potencial de beneficios.

Innovar es fundamental para mantenerse al ritmo de los retos del mercado. Conocer tendencias y buenas prácticas, explorar nuevos modelos de negocios, aceptar la disrupción: todo esto es aconsejable si se hace con ponderación y la necesaria evaluación de recursos y competencias. La búsqueda del conocimiento es tarea loable. Excederse en atravesar fronteras —innecesarias o inmaduras— puede convertir al gerente en un moderno Fausto empresarial, dispuesto a vender su alma al diablo o al mejor postor.

Mandamientos gerenciales

Para evitar el pecado de la lujuria en los negocios es útil conocer sus tentaciones y establecer mecanismos de defensa natural. El principal remedio contra el exceso y los impulsos es la planificación y los procesos de análisis y definición de rutas que esta requiere.

La claridad de foco en el propósito de la organización proporciona un claro norte, que llama de nuevo al orden después de alguna desviación temporal. Las aparentes oportunidades fáciles que se encuentran en el camino no tienen que ser desechadas, sino evaluadas en función de la misión. Cada organización —sean grandes empresas o emprendimientos incipientes— debe tener identidad propia, valores, razón de ser, un mercado que desea atender y unas ventajas que puede aprovechar. Reflexionar sobre estos factores es clave para mantener el propósito.

Recorrer el camino puede ser complicado. Es necesario evaluar la experiencia y los activos tangibles —estructuras, fondos, plataforma tecnológica— e intangibles —conocimiento, marca, relaciones— sobre los cuales se pueda desarrollar la proposición de valor que se ofrezca al mercado. Las oportunidades inesperadas pueden ser claves para la evolución de las empresas, pueden estimular la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocios que respondan mejor a las exigencias del mercado y generen nuevos flujos de ingresos. Pero la innovación, incluso la disruptiva, puede desarrollarse sin desdibujar los principios fundamentales de la organización. Puede cambiar la estructura, puede cambiar la tecnología, puede ser necesario trabajar en nuevas competencias y plataformas, pero sin vender el alma al diablo.

El ansia y deseo desmedido de triunfar, ejercer poder, ganar más dinero o estar un paso adelante en el conocimiento, cuando viola los valores de honestidad, transparencia y responsabilidad que todo gerente debe llevar como bandera, lo convierte en esclavo de la pasión. Como pecar es de humanos, no debe extrañar que en ocasiones una persona se deje arrastrar por el exceso. Reconocerlo, evaluarlo y moderarlo puede ofrecer un reto estimulante en la experiencia gerencial. La virtud no está, simplemente, en no caer en tentaciones, sino en reconocer con humildad las debilidades y luchar para superarlas.

En el ámbito de los negocios, dejarse arrastrar por la lujuria de poder puede conducir a diversos comportamientos peligrosos, tales como competencia desleal e irrespeto de las necesidades de los clientes

SOBERBIA:
ORGULLO Y ARROGANCIA, LA PERDICIÓN EN LOS NEGOCIOS

Milko R. González-López

La soberbia es uno de los pecados capitales que aleja a las personas de una vida virtuosa, y a las empresas, de ganancias. Se relaciona con arrogancia, exceso de confianza y otras características negativas que ocasionan malos resultados, algunas veces catastróficos. La buena noticia es que sus efectos pueden ser mitigados.

...el diablo es la arrogancia del espíritu, la fe sin sonrisa, la verdad jamás tocada por la duda.

Umberto Eco, *El nombre de la rosa*

LA SOBERBIA es uno de los siete pecados capitales seleccionados por el papa Gregorio I como parte de las enseñanzas cristianas para una vida virtuosa. Aunque la Biblia no presenta explícitamente un conjunto de pecados primordiales (Dyson, 2006; Tucker, 2015), sí contiene referencias sobre aspectos relacionados con la soberbia y sus peligros; por ejemplo, el versículo: «Al orgullo le sigue la destrucción, a la altanería el fracaso» (Proverbios 16: 18).

Así como la soberbia puede causar la perdición espiritual de las personas, al alejarlas de una vida virtuosa, también puede causar la perdición material de personas y empresas, al alejarlas de la prosperidad. Un ejemplo trágico fue la crisis financiera global de 2008, atribuida por diferentes analistas a la soberbia, que acabó con reputaciones de altos ejecutivos, grandes inversionistas e importantes empresas financieras (Petit y Bollaert, 2012).

La soberbia es un fenómeno complejo que abarca varios aspectos de la personalidad. Entre las acepciones del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (https://dle.rae.es) se encuentran altivez, apetito desordenado de ser preferido, satisfacción y envanecimiento por la contemplación de las propias prendas con menosprecio de los demás. Las investigaciones académicas asocian la soberbia con orgullo, arrogancia, altanería, vanidad, narcisismo y exceso de confianza, entre otros rasgos negativos (Hayward, 2007; Sadler-Smith, Akstinaite, Robinson, y Wray, 2017; Sadler-Smith, Robinson, Akstinaite, y Wray, 2019). Es pertinente distinguir dos tipos de orgullos: 1) un orgullo considerado legítimo, debido a la satisfacción por logros conseguidos genuinamente, relacionado con la autoestima y una imagen positiva (Gouthier y Rhein, 2011; Lea y Webley, 1997); y 2) un orgullo excesivo, patológico, que tiene consecuencias negativas, relacionado con comportamientos destructivos y falta de ética (Lea y Webley, 1997; Sadler-Smith, 2016).

Los líderes soberbios sobreestiman significativamente sus habilidades, creen que su desempeño es superior al de los demás, padecen de exceso de confianza, son excesivamente ambiciosos y, en consecuencia, arrogantes, por lo que tienden a ser resistentes a la crítica y a la duda, y a ser despectivos hacia los consejos externos (Sadler-Smith y otros, 2019). En el plano individual hay muchas muestras de los efectos perniciosos de la soberbia.

Milko R. González-López, profesor del IESA

Considere el caso de Richard S. Fuld, director ejecutivo de Lehman Brothers, la cuarta firma financiera en Wall Street para la época del colapso financiero global de 2008. A la soberbia de Fuld, apodado emblemáticamente «el gorila», se le atribuye la bancarrota de la firma, una de las principales emisoras de los activos tóxicos que originaron la crisis. Fuld negaba la realidad al considerar que el mercado no entendía el valor de su compañía (Plumb y Wilchins, 2008).

Pruebas más directas de los efectos negativos de la soberbia se encuentran en los campos de las finanzas y la estrategia, en los cuales se han hecho investigaciones pioneras sobre la hipótesis de la soberbia para explicar decisiones gerenciales; en particular, adquisiciones de empresas. Estas investigaciones han mostrado que muchas adquisiciones se realizan por soberbia de los directores ejecutivos y no por razones de lógica económica (Hayward y Hambrick, 1997; Roll, 1986). Hay algunos hallazgos sorprendentes; por ejemplo, a mayor alabanza de la prensa, o de las comunicaciones corporativas a un director ejecutivo de una empresa que adquiere a otra, mayor el exceso de pago por una adquisición (se paga más de lo que indican los análisis financieros), y a mayor tamaño de la foto del director ejecutivo de la empresa adquiriente en las publicaciones corporativas (una medida de vanidad y orgullo) mayor el pago por adquisiciones (Hayward y Hambrick, 1997; Hayward, Rindova, y Pollock, 2004). En general, los líderes soberbios destruyen más valor de sus empresas que los que no lo son (Malmendier y Tate, 2008).

La globalización ha magnificado los efectos de la soberbia. Se especula que entre las razones de la debacle de la crisis financiera global de 2008, con pérdidas por el orden de billones de dólares, desempeñó un papel importante la soberbia o el orgullo intelectual por el conocimiento de la economía y los mercados financieros. Paul Krugman, premio Nobel de economía, que se preguntaba cómo los economistas pudieron equivocarse tanto para no evitar la crisis financiera, señaló que un factor clave fue el exceso de confianza en la racionalidad de los agentes económicos, en los modelos matemáticos y los supuestos de que los mercados financieros se autorregulan. La arrogancia intelectual llevó al director de la Reserva Federal, Alan Greenspan, a pensar que la economía estaba bajo control y desoír llamados a tomar medidas correctivas antes de la crisis (Krugman, 2009). Ben Bernanke, sucesor de Greenspan en la Reserva Federal, declaró incluso que no había una burbuja inmobiliaria que pudiera estallar (Henderson, 2005).

John Cochrane, partidario de la hipótesis de los mercados eficientes, planteó una visión opuesta a la de Krugman: el colapso del sistema financiero se debió a la soberbia de creer que con regulaciones se podían mantener controladas las complejidades del sistema financiero sin crear distorsiones perniciosas; por ejemplo, las regulaciones que facilitaron el crédito hipotecario de alto riesgo (Cochrane, 2011). El factor común de ambos puntos de vista es la acusación de soberbia intelectual sobre el funcionamiento de los mercados financieros.

La soberbia tiene también consecuencias nocivas a gran escala. Según el historiador Arnold Toynbee (1987), la soberbia de las élites dominantes ha incidido en la decadencia y el colapso de civilizaciones a lo largo de la historia. Las élites dominantes se vuelven excesivamente orgullosas de sus logros pasados, cesan de ser creativas, se estancan y no logran enfrentar con éxito los desafíos que encuentran en el presente, lo que da inicio a su decadencia y colapso. El Imperio romano fue una de las civilizaciones que sucumbieron a este proceso (Toynbee, 1987).

Causas y motivadores de la soberbia

La soberbia puede desarrollarse por diversos motivos, tales como rasgos de personalidad, sesgos cognitivos y contextos organizacionales.

- La paradoja del exceso de confianza: en un ambiente como el de los negocios, donde la mayoría de las iniciativas y productos que se lanzan al mercado fracasan, es comprensible que alguien muestre una confianza por encima de lo justificado para atreverse a actuar (a pesar de la alta tasa de fracasos). El problema surge cuando el exceso de confianza es disfuncional y los costos del fracaso son muy altos.
- Ilusiones positivas: las personas soberbias buscan información que confirme sus posiciones, desdeñan información que las contradigan (sesgo de confirmación), creen que su escenario futuro deseado tiene más probabilidades de cumplirse (sesgo de deseabilidad) y exhiben un optimismo excesivo no soportado por pruebas (sesgo de optimismo).
- La neurociencia de la soberbia: algunas emociones negativas, como el orgullo, activan el sistema de recompensa del cerebro (la corteza dorso medial prefrontal, la amígdala y la ínsula). Cuando siente orgullo, el individuo es recompensado internamente, lo que refuerza esa emoción (Korb, 2015).
- El síndrome de la soberbia: un desorden adquirido de la personalidad que lleva a un sentido de grandiosidad, necesidad de admiración y explotación de otras personas (Robinson, 2016).

> Entre las diez competencias de **liderazgo** más importantes se encuentran la flexibilidad para cambiar de opinión, la **apertura** a nuevas ideas y el fomento de un ambiente seguro para la libre expresión

- La maldición del conocimiento: la persona tiende a olvidar lo complejo y difícil que es adquirir y aplicar el conocimiento complejo que posee, por lo que tiende a menospreciar a quienes no entienden o no pueden aplicar ese conocimiento, lo cual produce una actitud de superioridad o arrogancia.
- Aversión a la incertidumbre: tendencia a preferir certidumbres, aun infundadas, más que incertidumbres justificadas. La persona tiende a preferir a quienes exhiben mucha confianza en sí mismos, aunque esa confianza no esté relacionada con sus competencias.
- Sesgo del autoservicio: tendencia a atribuir los éxitos a características personales y los fracasos a condiciones externas a la persona.
- Clima organizacional: algunas empresas fomentan un clima de orgullo que fácilmente deviene en soberbia, como sucede con algunas consultoras y multinacionales. El clima organizacional inspira una actitud de supremacía de sus trabajadores: su manera de hacer las cosas los hace sentirse superiores.

Cómo mitigar la soberbia

Para mitigar la soberbia, la primera línea de defensa es detectarla, en uno mismo y en los otros. Detectarla en uno mismo es muy difícil: requiere tener personas de confianza que estén atentas a las causas y los motivadores del orgullo propio, para mantenerlo bajo control.

Hay signos sutiles que resulta conveniente atender; por ejemplo, un interés desmedido en la prensa y la celebridad (Hayward y otros, 2004); el uso de ciertas palabras y expresiones enfocadas en recompensas, poder y dinero; el uso injustificado de un tono de certidumbre y confianza; y la ausencia de expresiones de emociones positivas o amistosas (Akstinaite, Robinson, y Sadler-Smith, 2019).

Para mitigar el exceso de confianza es bueno preguntarse sobre los factores que no están bajo control, que pueden salir mal y cambiar el resultado esperado, y sobre el costo de un mal resultado. Una técnica similar para controlar las ilusiones positivas consiste en viajar mentalmente al futuro, imaginar que se obtuvo un mal resultado y tratar de explicar por qué ocurrió (Klein, 2004).

Los líderes soberbios sobreestiman significativamente sus habilidades, creen que su desempeño es superior al de los demás, padecen de exceso de confianza, son excesivamente ambiciosos y, en consecuencia, arrogantes, por lo que tienden a ser resistentes a la crítica y a la duda, y a ser despectivos hacia los consejos externos

Una estrategia institucional para mitigar malas decisiones de los directores ejecutivos consiste en reducir su discreción gerencial; es decir, que el consejo directivo sea crítico con sus opiniones y decisiones, y no se alinee muy rápidamente con sus posiciones (Hayward, 2007; Hayward y Hambrick, 1997; Li y Tang, 2010). Una táctica sencilla para lograrlo es la incorporación de directores externos y que el presidente del consejo directivo no sea el presidente ejecutivo de la empresa (Hayward y Hambrick, 1997).

Una encuesta realizada con 195 líderes globales mostró que, entre las diez competencias de liderazgo más importantes, se encontraban la flexibilidad para cambiar de opinión, la apertura a nuevas ideas y el fomento de un ambiente seguro para la libre expresión (Giles, 2016). Estas competencias apuntan, precisamente, a refrenar la soberbia (oír críticas, modificar posiciones y aceptar retos a las ideas propias): una tarea difícil porque va en contra de la naturaleza humana (Giles, 2016), pero que conviene intentar.

El orgullo, la confianza en sí mismo y las ilusiones positivas son necesarias para los negocios, para fundar nuevas compañías, lanzar productos o emprender nuevos proyectos con pocas probabilidades de éxito. Pero, cuando estas características son desmesuradas, pueden llevar a la soberbia: un orgullo disfuncional que suele anteceder al fracaso.

REFERENCIAS

- Akstinaite, V., Robinson, G. y Sadler-Smith, E. (2019): «Linguistic markers of CEO hubris». *Journal of Business Ethics*: https://doi.org/10.1007/s10551-019-04183-y
- Cochrane, J. H. (2011): «How did Paul Krugman get it so wrong?». *Economic Affairs*. Vol. 31. No. 2: 36-40.
- Dyson, M. E. (2006): *Pride: the seven deadly sins*. Nueva York: Oxford University Press.
- Giles, S. (2016): «The most important leadership competencies, according to leaders around the world». *Harvard Business Review*: https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world
- Gouthier, M. H. J. y Rhein, M. (2011): «Organizational pride and its positive effects on employee behavior». *Journal of Service Management*. Vol. 22. No. 5: 633-649.
- Hayward, M. (2007): *Ego check: why executive hubris is wrecking companies and careers and how to avoid the trap*. Chicago: Kaplan.
- Hayward, M. y Hambrick, D. C. (1997): «Explaining the premium paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42. No. 1: 103-127.
- Hayward, M., Rindova, V. P. y Pollock, T. G. (2004): «Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity». *Strategic Management Journal*. Vol. 25. No. 7: 637-653.
- Henderson, N. (2005): «Bernanke: there's no housing bubble to go bust». Washington Post, 27 de octubre: http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/10/26/AR2005102602255_pf.html
- Klein, G. (2004): *The power of intuition: how to use your gut feelings to make better decisions at work*. Nueva York: Doubleday.
- Korb, A. (2015): *The upward spiral: using neuroscience to reverse the course of depression, one small change at a time*. Oakland: New Harbinger Publications.
- Krugman, P. (2009): «How did economists get it so wrong?». *The New York Times*, 2 de septiembre: https://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html?auth=login-smartlock
- Lea, S. E. G. y Webley, P. (1997): «Pride in economic psychology». *Journal of Economic Psychology*. Vol. 18. Nos. 2-3: 323-340.
- Li, J. y Tang, Y. (2010): «CEO hubris and firm risk taking in China: the moderating role of managerial discretion». *Academy of Management Journal*. Vol. 53. No. 1: 45-68.
- Malmendier, U. y Tate, G. (2008): «Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction». *Journal of Financial Economics*. Vol. 89. No. 1: 20-43.
- Petit, V. y Bollaert, H. (2012): «Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it». *Journal of Business Ethics*. Vol. 108. No. 3: 265-283.
- Plumb, C. y Wilchins, D. (2008): «Lehman CEO Fuld's hubris contributed to meltdown». Reuters, 14 de septiembre: https://www.reuters.com/article/us-lehman-backstory/lehman-ceo-fulds-hubris-contributed-to-meltdown-idUSN1341059120080914
- Robinson, G. M. (2016): «Making sense of hubris». En P. Garrard y G. Robinson (eds.): *The intoxication of power* (1-16). Londres: Palgrave Macmillan.
- Roll, R. (1986): «The hubris hypothesis of corporate takeovers». *Journal of Business*. Vol. 59. No. 2: 197-216.
- Sadler-Smith, E. (2016): «Hubris in business and management research: a 30-year review of studies». En P. Garrard y G. Robinson (eds.): *The intoxication of power* (39-74). Londres: Palgrave Macmillan.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G. y Wray, T. (2017): «Hubristic leadership: a review». *Leadership*. Vol. 13. No. 5: 525-548.
- Sadler-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V. y Wray, T. (2019): «Hubristic leadership: understanding the hazard and mitigating the risks». *Organizational Dynamics*. Vol. 48. No. 2: 8-18.
- Toynbee, A. J. (1987): *A study of history* (Vol. 1). Nueva York: Oxford University Press.
- Tucker, S. (2015): *The virtues and vices in the arts: a sourcebook*. Eugene: Cascade.

LA CODICIA: ¿QUIÉN ESTÁ A SALVO?

Según un viejo dicho de Wall Street, los mercados financieros están impulsados por dos emociones poderosas que se contrarrestan: codicia y miedo. Los inversionistas que reaccionan con intensidad ante la volatilidad de ganancias y pérdidas tienden a obtener menor rendimiento.

Urbi Garay y Eduardo Pérez

> El punto, damas y caballeros, es que la codicia, por falta de una palabra mejor, es buena. La codicia es correcta. La codicia funciona. La codicia aclara, atraviesa la esencia del espíritu evolutivo.
>
> Gordon Gekko

EN LA SEGUNDA MITAD del siglo XVIII, Adam Smith había argüido que una «mano invisible» movía a los individuos en la sociedad; imagen que para el filósofo y economista escocés explicaba el hecho, en sí mismo contradictorio, de que las personas concentradas en satisfacer sus intereses egoístas terminaban creando una dinámica económica que repercutía de manera favorable en la vida colectiva. Por ello, una economía de mercado sería la única capaz de producir el máximo bienestar social.

La codicia —conocida también como avaricia— es uno de los siete pecados capitales, o vicios de la moral cristiana, delineados en la Edad Media por el sacerdote y padre de la Iglesia Juan Casiano (360-435) y el papa Gregorio Magno (540-604). Según Santo Tomás de Aquino (1225-1274), un vicio capital tiene una finalidad «excesivamente» deseable, por lo que el hombre, en su anhelo de alcanzarlo, comete numerosos pecados, tanto mayores como menores.

El Diccionario de la Real Academia Española presenta cuatro acepciones para la palabra «codicia». Las dos más populares son «afán excesivo de riquezas» y «deseo vehemente de algunas cosas buenas». En el mundo de las finanzas, la codicia se define como el deseo desmedido de obtener la mayor riqueza posible en el menor tiempo. Como es sabido, la meta de todo inversionista consiste en maximizar su riqueza. Sin embargo, a un inversionista que actúa llevado por la codicia le resulta muy difícil mantener por mucho tiempo tanto las ganancias obtenidas como el objetivo primigenio de su plan de inversión. ¿Por qué? Porque la codicia induce cortoplacismo e introduce sesgos emocionales que atentan contra el buen desenvolvimiento de las estrategias de inversión.

Urbi Garay y Eduardo Pérez, profesores del IESA.

La cultura occidental concede un gran valor al materialismo y, por extensión, a la codicia. Por ello, las personas de este lado del mundo suelen idolatrar a quienes poseen yates, conducen automóviles caros y viven en casas lujosas (Kets de Vries, 2016). Para Kets de Vries, quien ve en la avaricia y la envidia hermanos siameses, la codicia es el precio que deben pagar los individuos agrupados en sociedad para tener un sistema económico basado en la búsqueda de satisfacción del interés propio. Ahora bien, para mantener claras las distinciones: codicia es un deseo excesivo de posesiones (como riqueza y poder), mientras que envidia es un anhelo extremo de obtener lo que otros poseen. Kets de Vries concluye que, sean cuales fueren las diferencias, los codiciosos son prisioneros de la envidia.

Codicia en el mundo de las finanzas

Por lo general, un inversionista que obtiene rendimientos superiores al promedio del mercado de valores explica su éxito como el resultado de la calidad y el tino de sus decisiones financieras. No es frecuente que alguien atribuya a factores externos el desempeño exitoso de su cartera de inversiones.

El excesivo convencimiento de la superior aptitud personal puede derivar, de no ser sometido a un análisis racional, en un sentimiento de codicia que lleve a caer en la tentación de repetir decisiones exitosas en el pasado, siempre con mayor «apetito»: aumentar la concentración de la cartera en los activos que fueron más rentables o profundizar la estrategia de endeudamiento. Tal certeza personal puede también expandirse a otras áreas de negocios; por ejemplo, intentar reproducir un modelo de negocio exitoso con una estrategia de mercadeo más arriesgada.

En sus manifestaciones más nocivas la codicia conduce a predicciones irracionales, pues se parte de la premisa engañosa de que los resultados obtenidos únicamente pueden explicarse por la influencia de decisiones pasadas, sujetas al control estricto del individuo. Una persona codiciosa desdeña la existencia de numerosas variables que escapan a su voluntad, y que muy bien pudieron influir en los resultados exitosos de los cuales tanto se vanagloria. Esta circunstancia se estudia en finanzas conductuales como consecuencia de un sesgo psicológico conocido como exceso de confianza.

La denominada «burbuja de las compañías puntocom», ocurrida en los años noventa del siglo XX, ofrece un ejemplo histórico del destino trágico de los mercados financieros cuando ceden a un sentimiento generalizado de codicia. El auge del comercio electrónico y el alza de los precios de las acciones de las empresas que brindan soporte en internet estimularon en los inversionistas un deseo desmedido en invertir en empresas cuyos planes de negocios incluían el dominio «puntocom». Esta dinámica de exceso de demanda —alimentada por la codicia de actores obsesionados con grandes ganancias en corto tiempo— se tradujo en una burbuja especulativa que explotó en el año 2000, con el sucesivo desplome del índice Nasdaq en más de setenta por ciento entre ese año y comienzos de 2003.

La década de los ochenta del siglo pasado —conocida como la «década de la codicia»— se caracterizó por los precios crecientes de las acciones en muchas bolsas del mundo. Tanto optimismo y euforia terminaron de cuajo el lunes 19 de octubre de 1987, cuando el Dow Jones cayó 22,6 por ciento y se registró el mayor desplome de la Bolsa de Valores de Nueva York en un solo día.

Codicia y miedo

Si bien es de esperar que algunos inversionistas actúen de forma codiciosa en la gestión de sus carteras, no lo es menos que haya quienes estén atenazados por otro sentimiento costoso y perjudicial: el miedo. Esta emoción resulta de la anticipación del peligro o excesiva conciencia de los riesgos.

El miedo es la otra cara de la moneda de la codicia. Puede ocasionar un gran costo de oportunidad para los inversionistas, cuando conduce a una parálisis en la toma de decisiones —los inversionistas no se animan a invertir— o a liquidar las inversiones una vez que el mercado —volátil por naturaleza— experimenta alguna baja.

El miedo domina a los mercados financieros cuando las acciones sufren grandes pérdidas durante un tiempo prolongado. En tales circunstancias, los inversionistas suelen liquidar las posiciones riesgosas y optar por carteras integradas por activos muy seguros y, por lo tanto, de ínfimo rendimiento. Ahora bien, una estrategia guiada por la máxima reducción de riesgos es contraria a la esencia de un plan de inversión a largo plazo, basado en el valor fundamental de los activos.

La codicia puede ocasionar sobreestimación del conocimiento, subestimación de los riesgos y exageración de las habilidades para controlar los eventos. El miedo excesivo también tiene consecuencias indeseables. La principal es nublar el entendimiento del inversionista y hacerle desechar planes de

> A un **inversionista** que actúa llevado por la codicia le resulta muy difícil mantener por mucho tiempo tanto las ganancias obtenidas como el objetivo **primigenio** de su plan de inversión

inversión a largo plazo; a todas luces un error porque, a largo plazo, los mercados generalmente recompensan a los inversionistas. Según una frase atribuida a Warren Buffett, uno de los inversionistas más famosos de todos los tiempos: «El mercado de valores es un dispositivo para transferir dinero del impaciente al paciente».

Cuando el mercado de valores, embriagado por la codicia del crecimiento de las compañías puntocom, se desplomó a comienzos del año 2000 el miedo fue el gran ganador. Desde ese momento, el miedo explica el comportamiento de gran cantidad de inversionistas, que privilegian la protección patrimonial en sus estrategias y carteras.

El comportamiento irracional de los agentes económicos al tomar decisiones guiadas por la codicia o el miedo podría explicar parte de la volatilidad del mercado accionario y por qué los precios del mercado se alejan considerablemente de sus valores fundamentales. Las implicaciones del ser emocional en el mundo bursátil acapara el interés científico de los investigadores en finanzas conductuales, que analizan los aspectos psicológicos de los agentes integrantes de los mercados. Su propósito es identificar cómo y por qué el comportamiento de los inversionistas difiere del modelo estándar —racional— de las finanzas.

¿Cómo afecta la codicia el desempeño de los inversionistas?

Los hallazgos de la neurociencia sugieren que las respuestas emocionales automáticas (mediadas por la amígdala, tales como el miedo y la codicia) prevalecen a menudo sobre las respuestas más controladas o «superiores», mediadas por la corteza prefrontal (Lo, Repin y Steenbarger, 2005). Lo y otros investigadores estudiaron el posible vínculo entre los factores psicológicos y el rendimiento de las inversiones en la bolsa, con el propósito de identificar los comportamientos de los inversionistas frente a las ganancias o las pérdidas. Aplicaron cuestionarios de personalidad a ochenta agentes anónimos, para determinar sus estados emocionales más estables.

Lo y otros (2005) hallaron que los inversionistas con reacciones emocionales más intensas a las ganancias y pérdidas monetarias exhibieron un rendimiento significativamente peor en sus inversiones. La principal conclusión del estudio fue que la medición de rasgos de personalidad no permitió identificar un «perfil de personalidad de inversionista» específico. Esto significa que inversionistas con diferentes tipos de personalidad pueden ser igual de competentes tras recibir una instrucción adecuada y práctica.

¿Se puede controlar la codicia en las finanzas?

Existe un conjunto de acciones que permiten a los inversionistas mitigar los efectos nocivos de la codicia —y su contrapartida, el miedo— en sus decisiones de inversión (Garay y Llanos, 2007).

a) Tener un plan de inversión a largo plazo, y preparase emocionalmente para soportar pérdidas a lo largo del camino.
b) No dejarse llevar por rumores o «consejos» acerca de inversiones infalibles ni por los «sentimientos» del mercado (como euforia o pesimismo).
c) Conformarse con los rendimientos promedios que ofrece el mercado. Por ejemplo, entre 1926 y 2018 el índice Standard and Poor's 500 (constituido por las 500 empresas más grandes de Estados Unidos) ofreció un rendimiento nominal anual de aproximadamente diez por ciento (siete por ciento al descontar la inflación). Quien invierta a largo plazo y lo haga desde temprana edad podrá disfrutar de los beneficios del interés compuesto, sin pretender obtener grandes ganancias cada año, pero acumulará una suma respetable al momento del retiro o la jubilación.
d) Tener una mezcla de activos (bonos, acciones y otros) acorde con las necesidades propias. Un plan de inversión a largo plazo debe considerar: rendimiento posible alcanzable, riesgo tolerable, horizonte de inversión, liquidez necesaria y aspectos fiscales y legales.

Es necesario enfatizar la importancia de controlar las emociones durante períodos de volatilidad en los mercados financieros. Se dice fácil, pero es complicado. El consejo de oro es aún más drástico: no hacer algo distinto con las inversiones personales en momentos de turbulencia.

REFERENCIAS

- Garay, U. y Llanos, J. (2007): *Invertir a largo plazo*. Caracas: Ediciones IESA.
- Kets de Vries, M. F. R. (2016): «The greed syndrome». *INSEAD Working Paper*. No. 2016/26/EFE: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/insead-wp2016/2016-26.pdf
- Lo, A. W., Repin, D. V. y Steenbarger, B. N (2005): «Fear and greed in financial markets: a clinical study of day-traders». *NBER Working Paper*. No. 11243: https://www.nber.org/papers/w11243.pdf

> Una persona codiciosa desdeña la existencia de numerosas variables que escapan a su voluntad, y que muy bien pudieron influir en los resultados exitosos de los cuales tanto se vanagloria

VENCE LA PEREZA Y ASUME LA DISRUPCIÓN

Carlos Jiménez

La pereza es un pecado común en las empresas. Muchos negocios fracasan por no estudiar el mercado; pero aun las empresas exitosas pecan de perezosas al pretender seguir haciendo lo mismo, a pesar de los cambios del mercado. Deja la pereza e introduce disrupción en tus prácticas.

LOS PEREZOSOS caen en la «trampa de las competencias», la creencia según la cual la práctica que condujo al éxito en el pasado garantizará el éxito en el futuro. ¿Para qué cambiar si hacer lo mismo garantiza el mismo resultado?

En un mundo tan cambiante esta creencia resulta cada vez más falsa. Los mercados actuales están caracterizados por el cambio tecnológico, entre otros factores, y la tecnología proporciona nuevas formas de hacer las cosas. Pretender que haciendo lo mismo de siempre se obtendrá el mismo resultado es no solo perezoso sino también primitivo.

Competir hoy requiere más trabajo que nunca. Hay que estudiar los mercados: entender no solo las necesidades y deseos de los clientes, sino también cómo pueden ser satisfechos con las tecnologías disponibles. Hay que comprender muy bien el viaje del cliente y los puntos de contacto con la empresa. Hay que ir más allá de los productos y ofrecer experiencias memorables. Definitivamente, los mercados actuales no son para perezosos.

¿Pereza o dilema del innovador?

Tradicionalmente, las empresas líderes han detentado ventajas en el mercado derivadas de economías de escala, tanto en la producción como en distribución, mercadeo, investigación y desarrollo, entre otras áreas. Estar en esa posición las hace más fuertes, pero también más perezosas. Sí, tal como propone Clayton Christensen (1997) en su ya clásico libro *El dilema del innovador*, las empresas grandes llevan a cabo «innovaciones sostenidas» para mantener vigente su fuente de beneficios provenientes de los clientes actuales. Evitan arriesgar su posición de dominio con innovaciones disruptivas que afecten su rentabilidad. Son los emprendedores quienes generalmente se aventuran a buscar nuevos clientes, que valoren nuevas formas de hacer las cosas, y a trabajar con márgenes menores, en mercados generalmente más pequeños y en negocios que podrían ser riesgosos, hasta que se demuestre lo contrario.

Carlos Jiménez, conferencista y experto en tendencias de mercado.

Las cosas están cambiando. Son muchos los casos de empresas líderes que han sucumbido ante este pecado capital, y con el cambio tecnológico acelerado esto ocurrirá más frecuentemente, a menos que emprendan una verdadera transformación digital que implica no solo la tecnología sino también la cultura y su gente. Según la consultora Gartner, más del cincuenta por ciento de las empresas que forman el índice SP500 no sobrevivirán los próximos diez años. Es decir, la cosa va en serio.

Pero no todo está perdido. Las empresas grandes que venzan la pereza pueden seguir compitiendo en un mercado cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), si adoptan una actitud disruptiva. ¿Qué mejor ejemplo de empresa grande que Walmart?

El caso de Walmart y su tienda No. 8

Walmart es una empresa multinacional de comercio al detal de origen estadounidense. Fue fundada por Sam Walton en 1962 y cotiza en la Bolsa de Nueva York desde 1972. Es la mayor compañía pública del mundo, según la lista Fortune Global 500 de 2017. Es el minorista más grande y ofrece la mayor oferta de empleo privado en el mundo: más de dos millones de puestos de trabajo. Es una empresa familiar, porque la familia Walton posee el 48 por ciento de la compañía. Tiene casi 11.000 tiendas bajo 65 marcas en 28 países.

Walmart se asocia con comercio tradicional, pero recientemente ha realizado grandes esfuerzos para desarrollar el comercio electrónico y así competir con otro gigante: Amazon. Actualmente cuenta con sitios de comercio electrónico en once países, cuya expansión ha vuelto a disparar las ventas en línea. Walmart ha mostrado también interés en el comercio electrónico al adquirir algunos minoristas en línea como ModCloth, ShoeBuy y Moosejaw, para diversificar su oferta. Además, compró una participación mayoritaria en Flipkart, el gigante del comercio electrónico de la India.

Walmart está consciente del impacto de la tecnología en el comercio y la amenaza que representa el gigante del comercio electrónico, Amazon, para su negocio tradicional. Pero desarrollar aplicaciones y tiendas en línea, y adquirir empresas de comercio electrónico no es lo único que está haciendo Walmart. Hace más de dos años decidió disrumpir en su negocio, al promover el desarrollo de empresas que, apoyadas en la tecnología, puedan crear una verdadera experiencia omnicanal. Así, lanzó su incubadora de empresas Store No. 8, con el objetivo de cambiarle la cara a la experiencia del comercio minorista mediante la adopción de tecnologías como la realidad virtual y los drones. El nombre es una referencia a una tienda experimental de Walmart y es la última de una serie de inversiones que Walmart ha realizado en tiendas minoristas en línea y convencionales, principalmente para competir mejor con Amazon.

Algunos emprendimientos de Store No. 8 son los siguientes:

- Spatialand desarrolla y explora nuevos productos y usos de realidad virtual en entornos minoristas inmersivos que pueden ser incorporados en todas las facetas de Walmart, en línea y fuera de línea.
- Code Eight ofrece un servicio de compras para madres ocupadas en la ciudad de Nueva York. Pueden hacerse pedidos por SMS que llegan en menos de 24 horas y las devoluciones son recogidas sin costo en el domicilio del cliente.
- Kepler es un emprendimiento similar a la tienda Amazon Go, que no requiere hacer fila para pagar ni pasar por un cajero convencional.

¿Tendrán éxito estas iniciativas de Walmart? Probablemente, algunas no, pero llama la atención que una empresa tan grande se arriesgue con iniciativas que puedan sacarla de su zona de confort.

¿Emprendedores perezosos?

En esta historia, los emprendedores aparecen como los muchachos de la película, pero ellos tampoco están libres de pecado.

Al emprender son muchas las cosas que pueden salir mal. De hecho, algunos estudios indican que cerca de un noventa por ciento de los emprendimientos falla. Los primeros tres años son los críticos. Entre las razones para fallar se encuentran las siguientes: la empresa no atiende una necesidad real del mercado, el negocio se queda corto de fondos, la rivalidad de la competencia es intensa, el equipo humano de la empresa es inadecuado, entre otras.

El análisis del mercado no es una tarea opcional: debe ser considerado parte de la inversión, o un seguro que puede evitar la pérdida de dinero

Algunos de estos factores pueden minimizarse con un análisis cuidadoso antes de emprender. Muchos emprendedores se dejan llevar por el entusiasmo y se olvidan de sacar los números. Se confunden las necesidades con los deseos y, peor aún, con la demanda. No se calculan el tamaño total del mercado, la participación de mercado esperada en los primeros años ni la reacción de los competidores.

Es cierto que, al empezar una empresa, los recursos humanos y financieros suelen escasear, pero esta no es una excusa suficiente para no responder las preguntas fundamentales para la viabilidad del negocio. El análisis del mercado no es una tarea opcional: debe ser considerado parte de la inversión, o un seguro que puede evitar la pérdida de dinero. Entonces, obviar este paso puede considerarse negligencia e incluso pereza: un pecado capital para un emprendedor.

Paranoia: vacuna contra la pereza

Competir en los mercados actuales no es sencillo. Dicho de otra forma, estos mercados no son para perezosos. Como bien lo dijo Andy Grove (1999): solo sobreviven los paranoicos. Para ganar en el mercado actual no solo hay que estudiar el mercado y conocer muy bien a los clientes, no solo hay que entregar valor a esos clientes, no solo hay que superar a los competidores. Hay que hacer todo esto una y otra vez. Hay que cuestionarse, una y otra vez, si lo que se está haciendo sigue siendo necesario. Además, hay que estar abiertos a la experimentación y promover una organización ágil. Suena divertido, ¿no?

REFERENCIAS

- Christensen, C. (1997): *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grove, A. (1999): *Only the paranoid survive: how to exploit the crisis points that challenge every company*. Nueva York: Crown Business.

LA IRA:
FUEGO ÚTIL PARA EL GERENTE (SI MANTIENE LA LLAMA BAJA)

El enojo descontrolado trae consecuencias nefastas para el gerente: pérdida de socios y aliados, rechazo de colaboradores o fuga de talento. También repercute en el pensamiento: conduce a formular predicciones incorrectas por parcializadas. Pero la ira por sí sola no es el pecado. La transgresión ocurre cuando su torrente de energía vital es mal encauzado.

Aramis Rodríguez

Enójense, pero sin pecar; que el enojo no les dure
hasta la puesta del sol, ni den oportunidad al diablo.

Efesios 4: 26-27

PARA EL MISTICISMO judío la ira causa en las personas una desconexión instantánea y completa de la luz que no tarda en convertirse en una oscuridad que todo lo envuelve. No es la única escuela espiritual que enfatiza el control de las emociones como paso previo a la expansión de la conciencia.

La conciencia es la instancia llamada a percibir la luz —el símbolo universal de la información y la verdad— y conectarse con ella, para aprehender el sentido último de las cosas y echar la ignorancia que enturbia la mente. Sin embargo, hay factores que habitan en el interior de las personas y les impiden entrar en contacto con lo luminoso.

Controlar los sesgos cognitivos constituye un desafío importante para empresarios y gerentes. La mayoría de los estrategas son víctima de sus sesgos e inercias cognitivas a la hora de tomar decisiones, asociarse, aliarse y dirigir a sus colaboradores. La información y el conocimiento pueden ser parte de esa luz que permite a los estrategas mejorar su racionalidad y embridar las emociones al decidir. Cuando el componente afectivo se desboca, por lo general prevalece la ira: uno de los pecados capitales más recurrentes en la vida de los gerentes y sus organizaciones.

La ira es una emoción que en psicología, filosofía y distintas corrientes espirituales destaca por las consecuencias que acarrea contra el iracundo y contra los demás. La psicología caracteriza la ira como un antagonismo manifiesto y agresivo hacia alguien —o algo— percibido como causante de daños deliberados. La ira es la emoción humana más frecuentemente expresada —incluso varias veces al día— por cualquier individuo (Averill, 1982). Está condicionada por muchos factores externos e internos, incluidos los biológicos, psicológicos, conductuales y sociales.

Aristóteles veía en la ira el deseo de devolver el daño causado. Los patriarcas de la Iglesia católica, por su parte, describen esta emoción como un sentimiento desordenado de odio que torna a la persona proclive a la venganza y la retaliación. El budismo advierte que la cólera descontrolada culmina en la miseria y la soledad. El islam la concibe como muestra de debilidad; mientras que el misticismo judío la cataloga como un exceso energético en favor de la rigidez mental, muchas veces por falta de comprensión de la vida.

El efecto de la ira y otras emociones en el mundo empresarial ha sido causa de debate. Al parecer, el consenso entre psicólogos y expertos en liderazgo sugiere que la ira es una espada de doble filo: útil en condiciones de amenaza, pero nefasta en circunstancias que requieren cálculo y mente fría. Sin embargo, desde la perspectiva de la gerencia, la ira alcanza su naturaleza de pecado capital cuando no se controla y da pie a acciones que obedecen a criterios personales y no organizacionales.

Aramis Rodríguez, profesor del IESA

Es muy fácil caer en la cólera descontrolada cuando el contexto es muy hostil y dinámico (Bhave y Saini, 2009). En Venezuela, durante los últimos años, el contexto de los negocios ha sido un caldo de cultivo para la ira. El temor a expropiaciones y sanciones, las frustraciones causadas por cambios de reglas y controles inconsultos, la humillación de ceder ante imposiciones injustificadas o el dolor de despedir a colaboradores leales y competentes forman un cóctel de emociones negativas para los líderes de empresas. «El problema no solo es lo molesto, sino lo seguido», dicen muchos gerentes venezolanos que se han enfrentado por varios años a estos estímulos negativos.

Cuando a los factores externos se unen las variables cognitivas —actitudes, creencias e informaciones de procesamiento defectuoso— la ira se adueña del pensamiento: aparecen entonces conductas como el «sesgo de atribución hostil» (percibir agresiones donde no existen), los juicios rápidos, las omisiones de señales importantes y las predicciones incorrectas de resultados (Dodge y Petit, 2003). Dirigir en estas condiciones es un desastre: peleas entre socios, rupturas con aliados estratégicos, mal ambiente laboral y pérdida de talentos son las opciones que estarán en el menú del día. Beverly Kaye, fundadora y presidenta de Career Systems International, corroboró en sus investigaciones que la mayoría de los empleados que abandonaron sus organizaciones lo hicieron porque trabajaban con un «imbécil» o un jefe enojado (Kaye y Jordan-Evans, 2014).

Pero si la ira conduce a tan nefastas consecuencias empresariales, ¿cómo es posible que catapultaran sus empresas al éxito líderes que públicamente mostraban su iracundia, como Steve Jobs, Jeff Bezos, Bill Gates o Travis Kalanick? La ira es valiosa porque una persona virtuosa es alguien que puede «sentir ira en el momento correcto, hacia las personas adecuadas, por el motivo correcto» (Aristóteles, 1991). Las personas y los equipos que alcanzan un rendimiento óptimo expresan y aprovechan todo el espectro de sus emociones, entre ellas la ira, que resulta útil cuando se la controla y se la orienta, porque fomenta dos capacidades valiosas: foco para resolver una situación que molesta o indigna, y confianza del sujeto en sus habilidades (Evans y Foster, 2014).

La ira suele incluirse en el conjunto de habilidades medulares del liderazgo. Este sentimiento, bien canalizado, tiene el poder de motivar equipos, limitar abusos, superar la timidez, fomentar la valentía y estimular la comunicación. Desde el punto de vista fisiológico, la ira contribuye a disminuir los niveles de cortisol en la sangre, lo que facilita a las personas prepararse para abordar los problemas y no huir de ellos (Rodgers, 2017).

Cada vez más psicólogos, biólogos sociales y especialistas en neurociencia encuentran aspectos positivos en la ira; e identifican tal emoción con la fuerza vital que moldeó las ambiciones y la creatividad de muchos genios en la historia. Muchos consideran la ira parte de las herramientas emocionales de una persona: la que permite superar los miedos e impulsa la proliferación de ideas creativas. También contribuye a la solución de problemas, al enfocar la mente y el estado de ánimo (Rodgers, 2017). Según Aaron Sell, psicólogo social de la Universidad Griffith de Australia, la ira es necesaria, y hay consecuencias negativas para quienes no la tienen (Sell, 2006).

Los evolucionistas tampoco descartan la ira. Para Sell los seres humanos vienen al mundo expresando su enojo; de allí el llanto del recién nacido. Desde esta perspectiva, la ira, como sentimiento, sería la expresión de un mecanismo cognitivo diseñado por la selección natural. La naturaleza favoreció y conservó el enojo tanto como conservó el amor, el sexo, el miedo, la tristeza y la ansiedad. De tan singular amalgama proviene la supervivencia.

¿Se precisa de la ira para ser un buen líder? La respuesta es no. Ninguna de las reflexiones previas proporciona argumentos en este sentido. Lo que sí ponen de manifiesto es la inconveniencia de ocultar siempre las emociones negativas. La serenidad postiza e injustificable también es contraproducente. Hay que expresar las emociones, pero de manera controlada para obtener provecho. Cuando las reglas del juego se modifican de un modo arbitrario y lesivo para el empresariado, es comprensible el surgimiento de una emoción como el enojo. Ahora bien, este enojo debe dirigirse a la lucha contra el abusador, no ser usado como coartada para intimidar, molestar o perturbar a los colaboradores. Los grandes líderes

La ira fomenta dos capacidades valiosas: foco para resolver una situación que molesta o indigna, y confianza del sujeto en sus habilidades

son percibidos como genuinos y auténticos: una correcta dosis de emoción despierta empatía entre los seguidores.

Cuando a un líder lo sacude la ira lo mejor es que comunique a sus seguidores la verdad acerca de su estado de ánimo, sin descuidar compartir con ellos las razones que dieron pie a la emoción negativa. De no actuar así, los hechos terminarán por revelar la presencia de un ego descontrolado, capaz de desmoralizar y ahuyentar a los demás. Las actuales investigaciones ahondan en la posibilidad de redirigir la ira hacia comportamientos y prácticas virtuosas.

¿Domina siempre la ira a la persona o puede la persona llegar a dominar la ira? Hace cientos de años, los místicos judíos concluyeron que la fuerza del ser humano no se mide por la violencia de sus reacciones, sino más bien por la capacidad de controlar sus instintos de agresividad. La fortaleza es, por lo tanto, un estado interior donde no tiene lugar la violencia descontrolada, dado que el ser humano previamente contó con el tino de procurar una descarga emocional (Sabán, 2015).

Las emociones, sus expresiones y sus consecuencias han sido objeto de estudio desde distintas perspectivas. Las suposiciones y teorías de muchos filósofos, así como de diferentes corrientes espirituales, están coincidiendo con los hallazgos de la ciencia. Las emociones no son las «tinieblas»; las tinieblas solo arropan a las personas cuando pierden el equilibrio emocional, y concentran sus energías en una emoción. Las investigaciones muestran que las personas más resilientes tienen sistemas emocionales flexibles (Lerner y otros, 2015). Las personas más resilientes no están siempre enojadas ni siempre tranquilas.

REFERENCIAS

- Aristóteles (2005): Ética a Nicómaco. Madrid: Alianza.
- Averill, J. R. (1982): *Anger and aggression: an essay on emotion*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Bhave, S. Y. y Saini, S. (2009): *Anger management*. Nueva Delhi: Sage.
- Dodge, K. A. y Pettit, G. S. (2003): «A biopsychosocial model of the development of chronic conduct problems in adolescence». *Developmental Psychology*. Vol. 39. No. 2: 349-71.
- Evans, H. y Foster, C. (2014): *Step up: lead in six moments that matter*. San Francisco: Wiley.
- Kaye, B. y Jordan-Evans, S. (2014): *Love 'em or lose 'em: getting good people to stay*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. y Kassam, K. S. (2015): «Emotion and decision making». *The Annual Review of Psychology*. Vol. 66. No. 1: 799-823.
- Rodgers, J. E. (2017): «Go forth in anger». *Psychology Today*: https://www.psychologytoday.com/intl/articles/201403/go-forth-in-anger
- Sabán, M. (2015): «El sentido existencial en la construcción del sujeto: mística judía y psicología». Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Ramón Llul: https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/318592/Versi%C3%B3TDX%20-%20Tesis%20M%20Sab%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sell, A. (2006): «Regulating welfare tradeoff ratios: Three tests of an evolutionary computational model of human anger». Doctoral Dissertation. Santa Bárbara: Universidad de California.

LA ENVIDIA Y SU PODER MOTIVADOR EN LA GERENCIA Y LOS NEGOCIOS

Ricardo Vallenilla

La envidia es el más bipolar de los pecados capitales. Aunque suele inducir acciones negativas, en ocasiones constituye la fuerza transformadora de la persona sufriente; y, con retoques publicitarios y mercadotécnicos, es el motor del consumo de productos proyectados como símbolos de estatus.

CUANDO UN VIAJERO transita los caminos polvorientos de la provincia venezolana, a menudo encuentra, en más de un establecimiento de carretera (próspero o destartalado), la frase siguiente: «Si envidias lo que tengo, haz como yo, ¡trabaja!». Este consejo —no solicitado— pone de manifiesto una verdad apenas concientizada: la envidia bien encauzada sirve de motor para la acción personal y los negocios, porque puede poner en movimiento a la persona que la experimenta.

La envidia tiene varias definiciones y puede ser examinada desde diferentes perspectivas. La más tradicional la emparenta con los pecados capitales. El parágrafo 2.539 del *Catecismo de la Iglesia católica* describe la envidia como «el malestar que nos produce el bienestar que observamos en los demás» (Santa Sede, 1992). Esta acepción posee una carga semántica negativa: identifica la envidia con un estado de incomodidad ante lo que se concibe como el éxito de otro. En el estudio de las emociones se reconoce el potencial que tienen los estados mentales de desagrado o insatisfacción para desencadenar acciones. Aunque en ocasiones parezca loable ponerse en movimiento como reacción al bienestar ajeno, el apóstol Santiago (3:16) advierte: «Donde hay envidias y rivalidades, también hay confusión y toda clase de acciones malvadas». En otras palabras, a ojos del santo la envidia no parece una buena compañera.

La Real Academia de la Lengua añade en su diccionario un significado muy interesante de envidia: «Emulación, deseo de algo que no se posee». En esta definición la carga semántica pierde el signo negativo, al punto de no resultar vergonzoso reconocerse algo de envidia, o quizá «sana» envidia. Es un sentimiento capaz de mover a los individuos —incluso a las organizaciones— para alcanzar y superar los bienes o las posiciones alcanzadas por otros. Esto suena muy bien, pero a lo mejor no lo es tanto. En esencia, es el reconocimiento involuntario de que el deseo de obtener metas no se alimenta del interior del ser, sino de una referencia externa.

La envidia es diferente de la avaricia, cuya característica principal es la búsqueda obsesiva de cosas materiales. La envidia tiene rasgos más nobles, porque puede llevar a ambicionar virtudes tales como valentía, sabiduría o sentido del humor. De modo que la envidia es más «integral», por así decirlo, que la avaricia. En lo material, se solapan; en lo intangible, se diferencian.

¿Y qué decir del ser que despierta ese inconfesable sentimiento? ¿Cómo experimentan las personas sobresalientes la envidia ajena? En el plano físico no se verifica efecto alguno, más allá del sugerido por aproximaciones esotéricas («chupa energía», «mala vibra», etc.). Ahora bien, algunos expertos en gerencia plantean la conveniencia de identificar a las personas que envidian, en especial cuando interactúan en entornos organizacionales, con el propósito de neutralizar el potencial de la envidia para inducir comportamientos reñidos con los valores de la organización (Dorta, 2011; Glover, 2018; Jiménez, 2016). De que vuelan, vuelan…

Entre las principales características de las personas envidiosas se encuentran: baja autoestima y tendencia a sobrevalorar la cantidad y la importancia de los bienes materiales. El envidioso siempre necesita tener más para sentirse valioso. ¿Cuánto más? Mucho más de lo que tengan las personas con quienes alterna socialmente. Por eso está en una constante indagación sobre el patrimonio y las circunstancias ajenas. No es fácil identificar al envidioso, pero existe una conducta reveladora: le gusta hacer quedar mal a los demás en público, busca y propicia cualquier oportunidad para ello. Se burla de quien, a sus ojos, tenga la aureola del éxito. Mientras espera el desliz ajeno, acostumbra hacer falsos halagos, tan desmedidos y grandilocuentes que no lucen naturales (Glover, 2018).

Ricardo Vallenilla, profesor del IESA.

El negocio de promover la envidia

¿Cómo se relacionan las empresas con la envidia y los envidiosos? Las primeras respuestas provienen de una disciplina social relativamente joven, llamada comportamiento del consumidor. Hay un hallazgo revelador: muchas organizaciones están en el negocio de promover la envidia. ¡Así como suena!

Antes de caer en la tentación de emitir juicios morales conviene recordar que uno de los mandamientos del mercadeo y la publicidad aconseja practicar la orientación de mercado. Esto equivale a decir: «siempre hay que estar atentos a las necesidades insatisfechas del consumidor» (Kotler y Keller, 2016).

La comparación con otras personas a menudo desemboca en una sensación de carencia, que luego se transforma, como consecuencia de procesos mentales dictados por la emoción, en una necesidad insatisfecha. Muchas organizaciones se dedican a mostrar al consumidor lo que no tiene para que, así, lo desee. Esto se llama «consumo aspiracional»; es decir, para transformar a una persona en consumidora potencial se le muestra aquello que no tiene, para que lo desee y decida ponerse en movimiento para alcanzarlo.

El consumo aspiracional es un concepto difícil de asir. El punto de partida es indefinido. La clave es que la persona ambicione más de lo que tiene, para que surja un nivel superior de consumo deseable. Para tornar aún más complejo el asunto, el impulso de posesión es «transversal», porque puede referirse a cualquier categoría de productos: desde los muy básicos (como los bienes de consumo esenciales en la mesa del consumidor) hasta los más sofisticados (como viajes o placeres de cualquier naturaleza). El secreto de la seducción está en transmitir la percepción de que la situación mostrada es mejor que la situación real y objetiva del consumidor; a veces ni tan objetiva, en particular cuando se habla de categorías de productos dirigidas a la promoción o al cuidado de la belleza, por ejemplo.

El análisis no se limita a productos tangibles. Podría extenderse al consumo de todo lo que cabe en la categoría de sanación, autoestima o desarrollo personal. Si al hablar de bienes tangibles es posible hacer mediciones precisas de cantidades, cuando se hace referencia a bienes intangibles —belleza, satisfacción, felicidad, éxito— «el cielo es el límite». ¿Se puede ser más feliz? ¿Se puede incentivar la búsqueda de mayor satisfacción? Muchos gerentes de publicidad y mercadeo piensan que sí, y comprometen a sus empresas con el análisis metódico de esa sed de bienestar que el consumidor no logra saciar. Un consumidor siempre quiere estar mejor: mejor que su presente y mejor que el futuro de los demás.

La tragedia del consumidor resulta de su indefensión. No hay regulador que pueda poner límites a la actividad de seducción; especialmente, en los casos de bienes y servicios intangibles que prometen vidas superiores aquí en la tierra. Solo la fortaleza personal y profesional —incluso espiritual— ayuda a contener los esfuerzos de las organizaciones dedicadas a promover la comparación entre unos y otros, y, en consecuencia, la necesidad de ser mejores que otros a cualquier precio.

La organización y los envidiosos

La envidia también influye en la vida interior de una organización. No puede haber sorpresa en este hecho. Es imposible pensar que —en el entorno social donde los individuos pasan la mayor parte de su tiempo de vigilia— no afloren flaquezas y debilidades, versiones atenuadas o exacerbadas de los siete pecados capitales; especialmente, la envidia. El sitio de trabajo tiene mucho de vitrina, de exposición a la vista de curiosos. La persona observa y es observada. La mirada se demora en aquello que se tiene, al punto de desentrañar también lo que no se posee.

Las organizaciones ofrecen, y también retiran, incentivos y prebendas a sus empleados; un factor que alienta el pensamiento envidioso entre los colaboradores. La envidia da para mucho en el ámbito empresarial. Brota con facilidad en los empleados que no alcanzan el desempeño esperado (Jiménez, 2016), y su reflejo natural es atacar y criticar a sus compañeros. La envidia no experimenta aversión a las alturas; de allí que se manifieste con mayor virulencia contra las personas ubicadas en los escalones superiores del organigrama. Una clasificación sencilla permite identificar los siguientes tipos de envidia (Dorta, 2011):

- Sublimada: la que puede ser controlada.
- Neurótica: la del individuo que está permanentemente dominado por su envidia.
- Perversa: la que bloquea todo lo positivo que aparece frente al individuo.

Esta trilogía permite perfilar personajes que ejercen la envidia en la organización:

- Calumniador: quien propaga información falsa de otras personas.
- Malalengua: quien difunde información verdadera, pero con mala intención.
- Pasachismes: quien, aun sin querer, transmite información secreta o confidencial.

Las organizaciones pueden emprender iniciativas para evitar la deriva envidiosa entre sus colaboradores. El logro de metas personales y profesionales suele vacunar contra la aparición de la envidia. Por lo tanto, una buena práctica organizacional es fijar metas alcanzables para sus empleados y dotarlos de recursos razonables.

Otro factor que ayuda a desestimular la envidia es mantener un entorno de justicia perceptible en la organización; es decir, gratificaciones y recompensas transparentes y ajustadas a los logros de cada persona, de manera que no ocurran desbalances y asimetrías insostenibles. Conviene evitar la competencia desmedida entre compañeros o entre los integrantes de equipos de trabajo.

¿Existen estrategias empresariales basadas en la envidia?

Una rápida revisión de la bibliografía sobre gerencia y negocios muestra que la envidia existe, y se identifica en el plano individual. Muchas empresas estudian lo que hacen sus competidores, para fijarse metas y superarlas, y plantearse acciones que les den alguna ventaja. El nombre de este comportamiento estratégico es emulación (*benchmarking*); en otras palabras, «sana» envidia empresarial.

REFERENCIAS

- Dorta, A. (2011): «Envidia en las organizaciones: gerenciar sus repercusiones aprendiendo a manejarla». Centro de Desarrollo Gerencial: un espacio para el aprendizaje, 11 de abril, http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2011/04/envidia-en-las-organizaciones-gerenciar.html
- Glover, M. (2018): «6 características de las personas envidiosas». Psicología-Online, 13 de agosto: https://www.psicologia-online.com/6-caracteristicas-de-las-personas-envidiosas-4036.html
- Jiménez, L. (2016): «La envidia en la empresa: de lo que nadie habla». Fundació factor humá, 08 de mayo: https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/12390-la-envidia-en-la-empresa-de-lo-que-nadie-habla
- Kotler, P. T. y Keller, K. L. (2016): *Marketing management*. Essex: Pearson Education.
- Santa Sede (1992): «Catecismo de la Iglesia católica»: http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/index_sp.html

LA GULA: PECADO CAPITAL EN LAS FINANZAS

Carlos Jaramillo

La manifestación más común de la gula en los negocios ocurre en la repartición de excedentes o beneficios. Hay comportamientos que parecen gula, pero son realmente respuestas racionales frente a un entorno hostil. Como todo pecado tiene una virtud de contraparte, la templanza representa la conducta moderada que toda empresa debería abrazar.

SANTO TOMÁS DE AQUINO (II-II: 153:4) ofreció una clara aproximación a los grandes vicios:

> Un vicio capital es aquel que tiene un fin excesivamente deseable, de manera tal que en su deseo, un hombre comete muchos pecados, todos los cuales se dice son originados en aquel vicio como su fuente principal… Los pecados o vicios capitales son aquellos a los que la naturaleza humana está principalmente inclinada.

Entonces, esos pecados son capitales, no porque sean los más graves que pueda cometer un ser humano, sino por conducir a muchos otros que se cometen en el intento de alcanzar un fin excesivamente deseable.

La gula aparece entre los siete pecados capitales propuestos por el papa San Gregorio Magno (*circa* 540-606), en el siglo VI, y que se mantuvieron en una lista estable hasta bien entrada la Edad Media. Según el Diccionario de la Real Academia Española la gula es un exceso en la comida o la bebida, pero su concepto ha evolucionado en el tiempo. En el pasado se refería a cualquier tipo de excesos, marcado por un consumo que raya en lo irracional.

La idea de la existencia de algo excesivamente deseable resulta muy atractiva para ser analizada en el ámbito gerencial. Al fin y al cabo, quienes estudian gerencia intuyen que muchas perversiones ocurren cuando los gerentes anteponen sus deseos individuales a los de otros grupos de intereses relacionados con sus organizaciones.

¿Cómo se manifiesta la gula en el mundo empresarial? De múltiples maneras, pero la más común se asocia con la repartición de excedentes o beneficios. Hay dos tipos de gulas: gula de reinversión y gula de compensación.

La gula de la reinversión

Esta gula ocurre cuando las empresas producen más beneficios de los que sanamente pueden reinvertir en sus áreas naturales de negocios, y los gerentes prefieren usar los recursos en el negocio, aun en proyectos que destruyan valor, antes que repartirlos a los accionistas, pues al hacer tales inversiones crean oportunidades que les benefician directamente. Esta gula fue descrita por primera vez por Michael Jensen (1986).

Carlos Jaramillo, director académico del IESA.

Mientras más grande sea la organización, y por lo tanto el volumen de recursos administrado, mayor será la remuneración de los empleados de alto nivel y mayor también su prestigio en el mercado laboral. Esto se traduce en más oportunidades de crecimiento individual, sin importar que en tales situaciones resultará más beneficioso utilizar los recursos para pagar dividendos, recomprar acciones o cancelar deuda anticipadamente, en lugar de reinvertirlos.

La teoría de los conflictos de agencia suscitados por los beneficios excedentarios ha explicado una serie de acontecimientos ocurridos en los mercados financieros durante las últimas cuatro décadas. Entre estos acontecimientos se encuentran fusiones y adquisiciones entre empresas de sectores no relacionados —como fue el caso de tabacaleras que invirtieron en empresas de alimentos— o el exceso de inversión en la industria petrolera luego del alza de precios del crudo en la década de los setenta del siglo pasado.

La gula de la compensación

Esta gula ocurre cuando los gerentes, y los accionistas que ejercen cargos en las empresas de las que son parcialmente dueños, extraen recursos de la empresa en forma de bonificaciones especiales que lucen exageradas o mediante transacciones en las cuales le venden a la empresa activos personales a precios fijados de manera poco transparente.

¿Cómo podría calificarse el hecho de que Adam Neumann, presidente ejecutivo de WeWork, le vendió a la empresa el uso de la palabra *We*, que él había registrado previamente, por 5,9 millones de dólares? Si bien es verdad que la transacción fue revertida posteriormente por instrucciones del mismo Neumann (Gilbert, 2019), el simple hecho de que hubiese ocurrido muestra el grado de indefensión al cual pueden estar sometidos los accionistas minoritarios frente al apetito irracional de gerentes profesionales y accionistas activos en el manejo de los negocios.

En los últimos años se han visto ejemplos de comportamientos de accionistas mayoritarios que, sin ser desfalcos calificados, crean la sensación de que los protagonistas de estas historias cometieron conductas inadecuadas. El primero consistió en una demanda que introdujo en 2018 Richard Tornetta, accionista de Tesla, en la corte de Delaware contra la junta directiva de la empresa fabricante de vehículos eléctricos, por otorgarle a Elon Musk, su presidente ejecutivo, un paquete de remuneración por diez años que incluía opciones para la compra de acciones del negocio por valor de 56.000 millones de dólares, si lograba multiplicar 11,6 veces el patrimonio de la empresa en la próxima década (Hals, 2019).

Si se deja de lado lo que significa una remuneración de tal magnitud, es muy significativo que la corte no desestimara el caso, como normalmente lo hace en asuntos de remuneración de ejecutivos, pues se considera que las juntas conocen mejor que nadie la naturaleza de lo que pagan. Dado que Musk posee 22 por ciento de las acciones de Tesla, que le da una posición de control, la corte debe garantizar que la junta haya procedido con un criterio de «equidad total» (*entire fairness*).

La equidad total tiene dos aspectos: 1) la manera como la junta procesó la fijación de la remuneración de Musk (se espera que ninguna parte interesada pudiese sesgar el proceso a su favor) y 2) la fijación del precio de los servicios que se remuneran (muy difícil, en una situación sin parangón como la presente). La junta de Tesla delegó en su comité de remuneraciones el diseño del paquete salarial de Musk, y este y su hermano, también directivo y accionista de la empresa, se inhibieron de participar en ese comité. Sin embargo, el juez consideró que tal inhibición no garantizaba que la influencia de los hermanos Musk no se hiciera sentir por otros vínculos comerciales entre ellos y los miembros del comité.

A mediados de 2020 la corte de Delaware dará su veredicto. Se espera que se sustente en una revisión profunda de la lógica que sigue la junta para fijar remuneraciones, más que en el hecho de que 56.000 millones de dólares sea una remuneración justa para Musk. Si el proceso fue viciado, la corte ordenará repetirlo, esta vez a cargo de un comité independiente.

El segundo ejemplo es la conocida restructuración de WeWork, empresa líder mundial en el negocio de arrendamiento de espacios de oficina compartidos. El 14 de agosto de 2019 esta empresa introdujo ante la Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos la documentación requerida para hacer una oferta pública inicial de acciones. Los medios especializados especulaban sobre una posible capitalización bursátil de 47.000 millones de dólares. Durante las semanas siguientes las cifras publicadas por la empresa estuvieron bajo el escrutinio público y se llegó a la conclusión de que, en el mejor de los casos, su capitalización bursátil estaría más cerca de 8.000 millones que de la cantidad originalmente propuesta.

La empresa suspendió la oferta pública de acciones en septiembre de 2019, dio de baja a su fundador, el carismático Adam Neumann, y fue intervenida por su principal accionista, el fondo de inversión japonés SoftBank. Para dejar su cargo como presidente ejecutivo, Neumann logró la venta de su paquete accionario y el pago de honorarios de consultoría por un total de 1.700 millones de dólares.

> La **gula** de reinversión ocurre cuando las empresas producen más **beneficios** de los que sanamente pueden reinvertir en sus áreas naturales de negocios

A medida que transcurrían las semanas y aparecía más información sobre la compañía se supo que SoftBank tendría que despedir a más de cuatro mil empleados, y tratar de llevar a noventa por ciento de ocupación sus espacios de oficinas, que en algunas ciudades chinas no llegaba al treinta por ciento (Massoudi, Inagaki y Lewis, 2019). Mucha gente se pregunta cómo SoftBank permitió a su socio extender los gastos e inversiones de tal manera. ¿Qué esperaban con la oferta pública inicial? ¿Pasar el problema a unos inversionistas incautos?

Existen momentos del ciclo económico en los que la gente se siente relajada y confiada, porque el dinero es abundante. Ese terreno se vuelve fértil para el surgimiento del pecado de la gula. En esos momentos, algunos individuos de fuerte personalidad llevan sus empresas a extremos, pasan por encima de las estructuras de gobierno con el fin de lograr sus propósitos. Cuando las cosas salen mal abandonan el barco, pero con las alforjas llenas, como lo hizo Neumann en WeWork. Otras veces amenazan la estabilidad del barco, como en el caso de Musk, con sus excesivas exigencias.

Parece gula pero no lo es

Lamentablemente, a diferencia de la gula que sufren las personas, la gula organizacional no es observable a simple vista. No es fácil determinar cuándo una empresa sufre el pecado de la gula o consume recursos para protegerse de futuros cambios en el entorno. Dos ejemplos ilustran la segunda opción: uno referido a la industria de la cerveza y otro a las empresas emergentes.

No todas las fusiones y adquisiciones resultan de conductas «glotonas» de las empresas compradoras. Cuando hay exceso de capacidad instalada, como es el caso de la industria cervecera en el ámbito internacional, donde las marcas tradicionales sufren la competencia de cervezas artesanales, bebidas alcohólicas locales y otros sustitutos, la fusión de compañías permite redimensionar el sector mediante la consolidación de activos y el logro de economías de escala. Las adquisiciones realizadas por Anheuser-Busch InBev son buenos ejemplos de este fenómeno. Las opciones de las compañías son adquirir, ser adquiridas o desaparecer, si no logran formar parte de los conglomerados que desarrollan.

Reid Hoffman, uno de los fundadores de LinkedIn, escribió con Chris Yeh (2018) un libro titulado *Blitzscaling*: bombardeo (*blitz*) y escalamiento (*scaling*). Para Hoffman, lo importante no es ser el primero en identificar un concepto, sino en llevarlo a una escala comercial. Para lograrlo es necesario levantar grandes cantidades de dinero que permitan desarrollar el producto o servicio deseado antes que la competencia. Obviamente, el «bombardeo» es de dinero, en una etapa del ciclo del producto cuando la velocidad con que se hacen las cosas se considera más importante que la eficiencia. La clave está en no solo alcanzar un gran volumen de ventas y una masa de clientes, sino también desarrollar simultáneamente una organización capaz de apoyar tal crecimiento.

La virtud de la templanza

Cuando los estudiantes de negocios lidian con los postulados de Jensen o los clásicos conflictos de agencia surge siempre la pregunta de cómo logra un pequeño grupo de gerentes y propietarios promover conductas «pecaminosas» como las descritas. Afortunadamente, también se analizan los mecanismos disponibles para asegurar conductas virtuosas, vinculadas con la noción de templanza: «una de las cuatro virtudes cardinales, que consiste en moderar los apetitos y el uso excesivo de los sentidos, sujetándolos a la razón», según el Diccionario de la Real Academia Española.

Esa moderación es precisamente la que se pretende promover en las empresas mediante las mejores prácticas de gobierno corporativo. El gobierno corporativo especifica los deberes y derechos de los distintos grupos de intereses que coexisten en una organización (directorio, gerencia, empleados, clientes, proveedores, comunidad y entes reguladores, entre otros), así como reglas y procedimientos para tomar decisiones.

La templanza es, entonces, una consecuencia de los acuerdos entre los grupos que, se supone, actúan en busca del bien común. El pecado de la gula se combate con la promoción de la templanza, mediante procesos que reconocen las «tentaciones de la carne». Esto se logra con gran variedad de incentivos: desde estructuras accionarias que promuevan la supervisión continua de los accionistas gerentes, hasta esquemas de remuneración que apunten a la creación de valor sostenible a largo plazo.

Este pequeño divertimento de vincular fundamentos teológicos con principios gerenciales deja una buena lección: la naturaleza humana se expresa en sus grandezas y miserias de manera similar en todos los órdenes de la actividad humana. Afortunadamente existió Santo Tomás de Aquino y existen, en un plano más humilde, economistas agudos como Jensen.

REFERENCIAS

- Gilbert, B. (2019): «WeWork's CEO Adam Neumann paid back the $5.9 million the company paid him to use the word 'we'». *Inc.*, 5 de septiembre: https://www.inc.com/business-insider/wework-ipo-ceo-adam-neumann-trademark-we-we-company-6-million.html
- Hals, T. (2019): «Delaware judge says Tesla board must face trial over Musk's mega-pay package». Reuters, 20 de septiembre: https://www.reuters.com/article/us-tesla-musk-pay/delaware-judge-says-tesla-board-must-face-trial-over-musks-mega-pay-package-idUSKBN1W52KF
- Hoffman, R. y Yeh, C. *Blitzscaling: the lightning-fast path to building massively valuable companies*. Nueva York: Currency.
- Jensen, M. C. (1986): «Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers». *The American Economic Review*. Vol. 76. No. 2: 323-329.
- Massoudi, A., Inagaki, K. y Lewis, L. (2019): «SoftBank: blind spots threaten Masayoshi son's $100bn vision». *Financial Times*, 4 de noviembre https://www.ft.com/content/25f76710-fbde-11e9-98fd-4d6c20050229

> La gula de la **compensación** ocurre cuando los **gerentes** extraen recursos de la empresa en forma de bonificaciones especiales que lucen exageradas

LOS PRECIOS COMO MECANISMO DE FINANCIAMIENTO EN LA VENEZUELA ACTUAL

Carolina Pagliacci

El precio de un producto puede servir como un medio para financiar la producción, al aumentar el flujo de caja para costear los insumos y servicios requeridos. El progresivo desmantelamiento de los mercados de bienes y la escasa competencia entre sus oferentes incentivan el uso de los precios como mecanismo de financiamiento. Existen otras condiciones en la Venezuela actual que favorecen aún más el uso de este mecanismo.

DESDE LA PERSPECTIVA económica tradicional, la función principal del precio es cubrir los costos de producción y satisfacer las expectativas de ganancia del productor. Sin embargo, su fijación también debe permitir estimular la demanda, reflejar las características socioeconómicas y psicográficas de los consumidores meta y, finalmente, contrarrestar las estrategias de venta de la competencia. De allí la complejidad del proceso de establecimiento de precios; complejidad que se intensifica cuando se advierte otra utilidad del precio muy poco difundida por los especialistas: el uso del precio como mecanismo de financiamiento de la producción.

¿Cómo se financia la producción?

El proceso de producción comprende las etapas sucesivas y necesarias para la elaboración de una mercancía: compra de insumos, transformación de materias primas en productos intermedios y venta de los productos terminados en mercados nacionales o internacionales. Bienes durables, como televisores y electrodomésticos, requieren, dada la complejidad de su diseño, la producción previa de partes y componentes de ensamblaje, lo que amplía las fases del proceso de producción y obliga a adoptar una política de acumulación de inventarios. En el caso de la producción de bienes perecederos —por ejemplo, alimentos— los procesos de elaboración tienden a ser más sencillos, porque no abundan las instancias intermedias.

Mientras más compleja sea la tecnología empleada en la elaboración de un bien, mayores serán los tiempos de producción, las cantidades de insumos y los recursos económicos requeridos. Por ello no resulta exagerado afirmar que la producción requiere mayor financiamiento en tanto su tecnología sea más compleja (Raddatz, 2006).

Carolina Pagliacci, profesora del IESA.

En este proceso de producción, el fabricante debe pagar por cada uno de los insumos y servicios requeridos en las diferentes etapas intermedias y no únicamente por la nómina de los trabajadores que participaron en la producción. Esto significa que el fabricante también precisa comprar materiales, pagar energía eléctrica y otros servicios públicos, honrar impuestos, sufragar costos de almacenamiento y, de paso, atender los gastos asociados con transporte, publicidad y representación legal.

Para afrontar este conjunto de obligaciones se hace necesario disponer de un flujo de caja suficiente, que puede obtenerse fundamentalmente de dos fuentes: 1) de la venta de las cuentas por cobrar o los denominados «activos líquidos» de la empresa, lo que equivale a utilizar el capital de trabajo (la diferencia entre activos y pasivos de corto plazo), y 2) del financiamiento externo. Las empresas pueden pedir préstamos a un banco o emitir pagarés y bonos en mercados nacionales o internacionales; pueden también recurrir a los créditos comerciales otorgados por sus proveedores de materiales y servicios.

El financiamiento de la producción ocurre sin inconvenientes en los modelos teóricos que suponen acceso ilimitado a recursos externos. Pero en el mundo real, la historia no es tan simple e idílica. La regla general es el carácter limitado y costoso del financiamiento externo. En el argot económico este fenómeno se describe como la existencia de «fricciones financieras». Tales fricciones se explican, según la teoría económica, por los problemas de información asimétrica presentes en el negocio de la intermediación financiera y en los mercados financieros en general. Mientras más imperfecta sea la información que los prestamistas (o terceros) tienen de la situación real de las empresas, mayor será la probabilidad de un financiamiento reducido. Las investigaciones acerca de las fricciones financieras y la dinámica del comercio internacional han mostrado que en los países que poseen mercados financieros poco desarrollados y fuertes fricciones financieras, se produce un enlentecimiento de la actividad comercial y, potencialmente, del crecimiento económico.

Cuando el crédito bancario o el financiamiento bursátil no son suficientes debido a las fricciones financieras, se hace imposible incluso emplear el capital de trabajo de la empresa. Llegado ese punto, el empresario debe buscar fuentes alternativas de recursos para financiar la producción. El mecanismo de financiamiento interno al que debe echar mano es el precio del producto. Esto implica elevar el precio de venta para aumentar el flujo de caja y pagar los materiales y los servicios de la próxima ronda de producción. Este aumento del precio es superior al costo (hundido) de los materiales y servicios empleados en los bienes ya producidos, y se registra técnicamente como un aumento del margen sobre costo (el *markup*).

El margen sobre costo en la Venezuela actual

El margen sobre costo es la parte del precio de un producto no atribuible a su costo variable de producción. Pero este margen no equivale necesariamente a una ganancia neta, siempre disponible para el uso irrestricto del productor. El margen sobre costo por unidad de producto puede financiar algunos costos fijos —no imputables directamente a la producción— e incluso la misma producción, al permitirle al empresario obtener el flujo de caja necesario para continuar con el proceso de producción.

En mercados con deficientes fuentes de financiamiento externo, una estrategia que ensayan los productores es fijar el margen sobre costo por encima de la ganancia esperada. De allí que en mercados poco competitivos y con importantes fricciones financieras el margen sobre costo no responde necesariamente al ciclo económico (Braum y Raddatz, 2016; Fernández y Pagliacci, 2015). En la Venezuela actual, signada por la hiperinflación y la disolución creciente de los mercados de bienes, hay razones para sospechar que el margen sobre costo está aumentando de forma importante.

Fernández y Pagliacci (2015) analizaron el desempeño del margen sobre costo en Venezuela entre 1998 y 2013 y encontraron un notable incremento durante la vigencia del control de cambio. Alrededor del sesenta por ciento de tal incremento se relaciona con lo sucedido al ciclo económico;

En la Venezuela actual toda compra debe ser pagada de inmediato. En consecuencia, se produce una mayor precarización del financiamiento externo que incentiva el uso del margen sobre costo como fuente de financiamiento

en especial, con la productividad promedio de la economía. El cuarenta por ciento restante se vincula con redistribuciones de ingresos —entre consumidores, trabajadores y empresarios— propiciadas discrecionalmente por las empresas. La hipótesis predominante es que tal porción del margen sobre costo responde a las necesidades de financiamiento de la producción.

La importante porción del margen sobre costo no asociada al ciclo económico se explica en parte por el propio esquema de control de cambio y el subsidio discrecional a las empresas favorecidas en la asignación de divisas (Fernández y Pagliacci, 2015). A medida que la brecha cambiaria —la diferencia entre el tipo de cambio oficial y el paralelo— se incrementa, el acceso a los subsidios constituye un factor determinante para permitir la supervivencia de las empresas. Aquellas empresas no favorecidas en la asignación tienden a desaparecer del mercado. Por tanto, la asignación discrecional de los subsidios promueve condiciones y estructuras de mercado menos competitivas que permiten a los productores sobrevivientes incrementar —también discrecionalmente— el margen sobre costo.

A partir del trabajo de Fernández y Pagliacci (2015) se pueden conjeturar otras hipótesis más específicas. Los cambios del margen sobre costo relacionados con el financiamiento de la producción pueden tener sus detonantes en el desempeño de las variables externas, debido a que una parte importante de la producción depende de insumos importados. Cuando el costo de los materiales importados se dispara también lo hacen las necesidades de financiamiento de la producción. El costo de los materiales importados depende, a su vez, del tipo de cambio real (el tipo de cambio nominal ajustado por las inflaciones externa e interna). En ausencia de financiamiento externo, una depreciación del bolívar superior a la inflación crea mayores necesidades de financiamiento, que pueden ser satisfechas con aumentos discrecionales del margen sobre costo. Estos aumentos del margen pueden a su vez terminar por exacerbar la inflación.

Asimismo, en el marco de un sistema de control de cambio, cualquier acceso a divisas subsidiadas contribuye a financiar la producción. Tal hecho ayudaría a entender por qué las necesidades de financiamiento de las empresas

tienden a aumentar cuando se registra una reducción de la porción de las importaciones financiadas con las divisas que el Banco Central de Venezuela vende al sector privado. Finalmente, un incremento de la incertidumbre acerca del desempeño del tipo de cambio nominal puede aumentar las necesidades de financiamiento de las empresas y, en consecuencia, el margen sobre costo.

Los cuatro jinetes del Apocalipsis

¿Cuáles condiciones de la actual coyuntura venezolana podrían estimular el uso del precio como mecanismo de financiamiento de la producción? El progresivo desmantelamiento de los mercados y su consiguiente estructura poco competitiva es un factor crucial que favorece la adopción del aumento de precio como estrategia para financiar la producción.

Existen al menos cuatro nuevos factores que favorecen un uso más intensivo aún del precio como mecanismo de financiamiento. El primero es la reducción del crédito bancario, como consecuencia del empeoramiento de las perspectivas económicas, pero también de la elevación del porcentaje del encaje legal exigido por parte del Banco Central a los bancos. Los préstamos bancarios son la forma tradicional de financiamiento externo para las empresas; su desaparición incentiva el uso del margen sobre costo como mecanismo de financiamiento interno.

El segundo factor es la aparición de nuevos costos no directamente imputables a la producción. Por ejemplo, los costos relacionados con las restricciones draconianas en los servicios públicos o con el traslado terrestre de mercancías por el territorio nacional. Este tipo de costos pueden estar tomando protagonismo en las necesidades de flujo de caja de las empresas. Un tercer factor está relacionado con la hiperinflación y con dos problemas colaterales resultantes: la escasez de efectivo y la aparición de cifras de precios de un orden de magnitud muy elevado. Ambos fenómenos, observados copiosamente durante 2018, alargan los plazos normales del proceso productivo, entorpecen el funcionamiento de las empresas y agravan las necesidades de flujo de caja.

El cuarto factor es la desaparición de los créditos comerciales; es decir, los mecanismos de financiamiento otorgados por los fabricantes y proveedores de insumos y servicios. En la Venezuela actual toda compra debe ser pagada de inmediato. En consecuencia, se produce una mayor precarización del financiamiento externo que incentiva el uso del margen sobre costo como fuente de financiamiento.

El impacto de estos cuatro factores se resume en crecientes necesidades de financiamiento de las empresas que promueven una fijación de precios anárquica, con importantes incrementos en el margen sobre costo, y con potencial impacto inflacionario. Teóricamente esto conduce a una posibilidad poco convencional: que la aparición de fricciones financieras y el deterioro de las estructuras de mercado puedan tener impactos no despreciables en la explicación de las dinámicas hiperinflacionarias.

> Las **crecientes** necesidades de financiamiento de las empresas promueven una fijación de precios anárquica, con importantes **incrementos** en el margen sobre costo, y con potencial impacto inflacionario

REFERENCIAS

- Braum, M. y Raddatz, C. (2016): «Liquidity constraints, competition and markup cyclicality». *Financial Management*. Vol. 45. No. 3: 769-802.
- Fernández, L. y Pagliacci, C. (2015): «The markup and aggregate fluctuations in Venezuela: testing for distributional shocks». *Serie Documentos de Trabajo*. No. 159. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Raddatz, C. (2006): «Liquidity needs and vulnerability to financial underdevelopment». *Journal of Financial Economics*. Vol. 80. No. 3: 677-722.

GERENCIAR PYMES EN LA ERA DIGITAL: ¿QUÉ HACER ANTE EL INDETENIBLE AVANCE TECNOLÓGICO?

Marcel Antonorsi Blanco
y Rebeca Vidal Vecchini

La velocidad del avance tecnológico puede despertar dudas en los líderes de pymes. Adelantarse a los competidores implica dedicar tiempo no solo a entender las tendencias del mercado sino también a identificar las diversas y accesibles oportunidades creadas por la Cuarta Revolución Industrial.

LAS PEQUEÑAS y medianas empresas (pymes) representan alrededor del quince por ciento de la matriz empresarial en América Latina, ofrecen más del treinta por ciento de los empleos y su peso en las exportaciones es inferior a cinco por ciento. Reportes de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe advierten que la productividad tiende a disminuir en la medida en que se reduce la escala de la empresa (CAF, 2018; Dini y Stumpo, 2018; Ferraro y Stumpo, 2010). Un factor que explica tal relación es la dificultad para incorporar avances tecnológicos en el modelo de operaciones. De allí que el reto para los gerentes de las pymes consiste en desarrollar modelos más eficientes y productivos.

Revolución digital, economía 4.0 y empresa 4.0 son apenas tres expresiones que brindan, en conjunto, una idea aproximada del nuevo campo donde muchos empresarios latinoamericanos deberán librar sus principales batallas. Pero, ¿es la transformación digital una oportunidad para desarrollar estos modelos? ¿Cómo pueden las pymes navegar la ola tecnológica?

Lo básico de lo digital

Para los directivos de empresas es imprescindible tomar conciencia de la transformación digital: la «Cuarta Revolución Industrial», como la han bautizado muchos analistas. Sus predecesoras fueron: la Primera Revolución Industrial (impulsada por la irrupción de la máquina de vapor), la Segunda Revolución Industrial (basada en la utilización de la electricidad en las actividades industriales) y la Tercera Revolución Industrial (signada por el empleo masivo de la computación y las tecnologías de la información).

La Cuarta Revolución Industrial —nacida de las innovaciones digitales— proporciona a la sociedad y a las empresas una mayor conectividad. Sirve de base a la economía 4.0 y la empresa 4.0.

¿Qué es una empresa 4.0? Es la empresa capaz de crear y comercializar productos y servicios —y también rediseñar procesos— plenamente alineados con la economía digital. Emplea las tecnologías digitales para obtener y mantener una posición competitiva en el mercado.

Marcel Antonorsi Blanco, profesor invitado del IESA. Rebeca Vidal Vecchini, ejecutiva principal, Dirección de Desarrollo Productivo y Financiero, CAF-Banco de Desarrollo de América Latina.

Atributos del producto o servicio inteligente

Fuente: adaptado de del Val (2016).

¿Cuáles son las características principales de un producto o servicio 4.0? El producto o servicio «inteligente» es capaz de intercambiar datos con el cliente y otros dispositivos o servicios, gracias a su conexión permanente con la red de redes. Cuenta con capacidad para adaptarse a las condiciones internas o externas, que pueden estar influidas por datos referidos a las preferencias o necesidades del cliente. Su «inteligencia» radica en la capacidad de tomar decisiones de acuerdo con los algoritmos que definen la acción. Finalmente, se le califica de «consciente», porque muestra sensibilidad, o capacidad de respuesta, ante los datos provenientes del entorno, o de la interacción con diferentes agentes e incluso de su condición interna en un momento dado.

Estas características de los productos y servicios inteligentes —reflejo de las tendencias tecnológicas del entorno globalizado— tienen importantes implicaciones para las empresas. El avance de la tecnología pone a disposición de las organizaciones una serie de herramientas que les permitirán navegar esta cuarta ola industrial y mejorar su posición competitiva.

Cada revolución industrial permitió al mundo empresarial operar de un modo más eficiente y crear productos y servicios de mayor valor agregado para los mercados; dos circunstancias que se tradujeron en incrementos de productividad y competitividad. Estas ventajas solo fueron alcanzadas por las empresas con mayor capacidad de adaptación y mayor dimensión; es decir, las que pudieron costear las inversiones requeridas para asegurar la adopción oportuna de tecnología.

Una particularidad de la actual revolución consiste en que el aprovechamiento de las oportunidades depende, en gran medida, de la capacidad profesional del recurso humano y de su grado de alfabetización y formación digitales. Por ejemplo, se requiere un personal capaz de familiarizarse con soluciones que permiten almacenar y procesar información en la nube, para dejar en el pasado los archivos e interacciones físicas. También es importante dominar la captación y la acumulación inmediata de datos, derivados de las interacciones en las etapas de un proceso o un servicio de atención al cliente, dado que proporciona mayor inteligencia del negocio.

En la revolución digital, gracias a los progresos en materia de conectividad, los negocios adquieren una naturaleza ubicua, que hace posible el avance constante de los procesos. Existen enlaces máquina a máquina (M2M), que facilitan una mayor colaboración entre las etapas de un proceso y una interacción de mejor calidad con clientes y proveedores; dos factores que fomentan el desarrollo de las cadenas de valor y la posibilidad de ejecutar simulaciones a menor costo.

Las empresas cuentan, además, con una robótica colaborativa basada en una inteligencia artificial cada vez más avanzada, que potencia los atributos de un producto inteligente y arroja importantes ventajas; por ejemplo, en los servicios logísticos mediante el transporte autónomo. A ello se suma el acceso a la información y los mercados vía redes sociales, que permite la interacción con clientes actuales y potenciales, y favorece la colaboración y el surgimiento de procesos de innovación. Por si todo esto fuese poco, la revolución digital brinda novedosas herramientas, como realidad aumentada e impresión tridimensional, que facilitan el diseño y la prueba de prototipos, así como el diseño de productos y servicios cada vez más ajustados a las preferencias y necesidades del cliente.

Como administrador de recursos humanos, el gerente de una pyme debe saber identificar personas con vocación digital, para estructurar equipos de trabajo que puedan aprovechar las ventanas de crecimiento que aparecen continuamente en el mercado

En la actualidad es un requisito indispensable para quien gerencie una pyme tener nociones de las tecnologías digitales. Esto no significa convertirse en un gurú, sino procurar mantenerse al día con los avances tecnológicos y sus tendencias. Como administrador de recursos humanos debe saber identificar personas con vocación digital, para estructurar equipos de trabajo que puedan aprovechar las ventanas de crecimiento que aparecen continuamente en el mercado.

Lo idóneo es conseguir un equilibrio entre el «mundo digital» y el «mundo real». No todo es la nube, las redes sociales y la robótica. Las empresas —en particular las pymes de mercados emergentes— desarrollan la mayor parte de sus operaciones en infraestructuras físicas, entre las cuales se destacan las que hacen posible la conectividad. También

Oportunidades para el desarrollo de la empresa inteligente

Fuente: adaptado de del Val (2016).

se apoyan en objetos, espacios físicos y, sobre todo, personas. Las personas aún son de carne y hueso, y se mueven en función de pensamientos, emociones, relaciones, acciones y reacciones humanas.

Competencias para navegar la ola digital

Además de un conocimiento básico de los temas tecnológicos, el reto de las pymes requiere ajustar los modelos mentales de sus propietarios y gerentes; es decir, los paradigmas simbólico-normativos que enmarcan los modos de ver, pensar y actuar de líderes y referentes organizacionales. En las grandes empresas existen equipos especializados en tales tareas; pero en las pymes hay que sacar tiempo del manejo rutinario del negocio, para invertirlo en la planificación y la ejecución de estrategias relacionadas con la revolución digital. La capacidad de adaptación, la gestión del cambio y el seguimiento continuo de tendencias son tareas imprescindibles ante la permanente evolución de las tecnologías tradicionales.

Cada revolución industrial impone un modelo de pensamiento y funcionamiento, que reclama adaptación de todos los que pretendan beneficiarse de ella. En el contexto de las pymes, el mayor desafío de un líder o de un gerente es posibilitar el cambio de paradigma entre sus seguidores o

En el contexto de las pymes, el mayor desafío de un líder o de un gerente es posibilitar el cambio de paradigma entre sus seguidores o colaboradores, para aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta de la organización

colaboradores, mediante técnicas y estrategias que aumenten la flexibilidad y la capacidad de respuesta de la organización. El foco debe apuntar hacia las personas: trabajadores, clientes o proveedores.

Lo medular va más allá de la tecnología, para manifestarse en la búsqueda de personas orientadas a la solución de problemas y situaciones retadoras. Si una empresa no es capaz de ofrecer soluciones y valor agregado, lamentablemente verá su participación de mercado mermar cada vez con mayor rapidez. La competencia por los clientes siempre será clave. En el ámbito de la gestión de recursos humanos ello guarda relación con un liderazgo efectivo centrado en la promoción de procesos de cambio: un liderazgo capaz de motivar el «desaprendizaje» para abrir paso a nuevos aprendizajes basados en la curiosidad y el descubrimiento. Lo importante es alcanzar conciencia plena de la transformación digital en marcha, de la conveniencia de identificar oportunidades y concretar procesos innovadores creadores de ventajas competitivas.

¿Predecir o crear el futuro?

Para adelantarse a sus competidores un gerente de pyme debe, en primer lugar, entender de manera cabal los avances tecnológicos asociados con la industria y el mercado. Tiene que esmerarse también en descifrar las tendencias e identificar las oportunidades de negocio e inversión.

La tarea de pensar el futuro ocupa la atención de diversas iniciativas colaborativas de prospección. Una de las más conocidas es la llamada Future Agenda (www.futureagenda.org), la más amplia del mundo, dado que se nutre de insumos informativos y estadísticas provenientes de más de 5.000 organizaciones en 45 ciudades. La iniciativa es impulsada por cincuenta entidades líderes en sectores tan diversos como finanzas, tecnología, consultoría, salud o energía. Asimismo, en el grupo de promotores participan instituciones académicas, *think tanks* y organismos públicos. Como resultado de tal esfuerzo, los organizadores han definido para la próxima década 61 tendencias generales, en permanente actualización. Entre las principales tendencias identificadas se destacan: envejecimiento de la población (que conduce al crecimiento del segmento de la tercera edad y el aumento de la edad de retiro), transformación de las organizaciones en facilitadoras de espacios y herramientas para la productividad de las personas (más que fuentes de empleo), disminución de la influencia del gobierno en los negocios (dada la mayor velocidad de respuesta de las transnacionales y los bloques económicos) y mejoras en el rendimiento humano (derivadas de avances tecnológicos que impactan el funcionamiento del organismo, tales como los implantes y el tejido biológico impreso en 3D).

Algunos temas podrían parecer de ciencia ficción. Sin embargo, las tecnologías se encuentran disponibles y con el tiempo se harán cada vez más asequibles. En el caso de las mejoras

CLAVES PARA LA GERENCIA EN EL MUNDO DIGITAL

Aprendizaje. Las personas deben «des-aprender» viejas prácticas y conductas, para aprender de lo que ven y lo que hacen. Aprender requiere un esfuerzo creativo de reflexión. ¿Qué se intentó? ¿Qué se hizo? ¿Por qué ocurrió así? ¿Qué se logró? ¿Qué se puede aprender? ¿Qué puede mejorarse? Estas son preguntas para el aprendizaje y la mejora en equipo.

Innovación. Creatividad es la capacidad para producir ideas, cosas, maneras nuevas y valiosas de actuar. Pero no basta. Edison reveló la fórmula mágica: uno por ciento de inspiración y 99 por ciento de transpiración. Creatividad sí, pero se precisa acción para verdaderamente innovar. Innovación es creatividad más cambio exitoso. Innovación consiste en introducir y mantener en los mercados nuevos productos, servicios, prácticas.

Previsión. Es preciso conciencia y manejo de los riesgos, porque siempre los habrá y serán muchos. Hay que saber identificarlos y evaluarlos. Los arriesgados no son los que al final logren sobrevivir. La supervivencia implica cálculo y manejo consciente de riesgos. En adición al «plan A» es preciso el «plan B» y otros planes que permitan actuar en los diversos escenarios que puedan presentarse y que, ojalá, hayan sido previstos.

Serenidad. El manejo del estrés es clave. Los retos gerenciales producen tensión ante la incertidumbre y estrés por la ambigüedad y la complejidad. Los entornos son y seguirán siendo VICA: volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. En la era digital, lograr la serenidad será la clave del pensamiento, las emociones y la acción de todo gerente. El futuro hace rato que llegó.

en el rendimiento del cuerpo humano, algunos intelectuales han expresado su preocupación por el aspecto ético de esta tendencia (Harari, 2018): de no democratizarse los beneficios de los implantes y los tejidos biológicos impresos, podría alentarse una nueva modalidad de desigualdad que termine por ensanchar la brecha que separa a personas y a sociedades.

Del análisis a la acción

El ejercicio de seguimiento de oportunidades actuales y futuras permite visualizar el papel de las empresas —independientemente de su escala— en el marco de las nuevas dinámicas globales. Nunca como ahora existieron tantas facilidades para acceder a la información y emplearla en beneficio del crecimiento de las empresas. La verdadera ventaja estratégica consiste en identificar, en el caudal caótico de datos y estadísticas, las informaciones más confiables para ordenarlas de un modo inteligente, a fin de traducirlas en nuevas oportunidades de negocio e inversión. Tal habilidad permitirá, por ejemplo, precisar la probabilidad real de incursionar con éxito en nuevos mercados o de enlazarse en cadenas crecientes de valor global. También ayudará a ofrecer una diferenciación creativa, expresada en productos y servicios adaptados a las tendencias del mercado.

La implementación es siempre la fase más compleja. Por ello, los gerentes de las pymes deben reconocer la necesidad de un concepto sistémico de la organización, que nunca será solo estructura sino también estrategias, procesos, sistemas, culturas y modelos administrativos. Todos estos componentes están desde ya afectados por las nuevas tecnologías digitales y, por lo tanto, deben ser repensados y alineados para lograr ventajas competitivas y conquistar y mantener clientes cada vez más exigentes. La rigidez de normas, prácticas, costumbres y procedimientos tiene que sustituirse por una concepción gerencial orientada a la flexibilidad y la resiliencia.

Los nuevos tiempos serán para los «maestros digitales», que combinen capacidad tecnológica con capacidad de liderazgo (Westerman, Bonnet y McAfee, 2014). Los conservadores —los que apenas comienzan— y los seguidores de modas (*fashionists*) serán superados. Pasar del análisis a la acción requiere un estilo de liderazgo acostumbrado a gestionar y moldear el cambio; un cambio que se torna mucho más apasionante cuando se le aborda desde la perspectiva de la «organización 4.0».

REFERENCIAS

- CAF (2018): *Instituciones para la productividad: hacia un mejor entorno empresarial*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento: http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1343
- Del Val, J. (2016): «Industria 4.0: la transformación digital de la industria». Conferencia de directores y decanos de ingeniería informática: http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf
- Dini, M. y Stumpo, G. (coords.) (2018): «Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento». *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2018/75). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf.
- Ferraro, C. y Stumpo, G. (comps.) (2010): *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://www.cepal.org/es/publicaciones/2552-politicas-apoyo-pyme-america-latina-avances-innovadores-desafios-institucionales
- Harari, Y. N. (2018): *21 lecciones para el siglo XXI*. Barcelona: Debate.
- Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014): *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

> En las **pymes** hay que sacar tiempo del manejo rutinario del negocio, para invertirlo en la **planificación** y la ejecución de estrategias relacionadas con la revolución digital

POR QUÉ Y CÓMO REDUCIR LOS SUBSIDIOS A LOS SERVICIOS EN VENEZUELA

Ramón Key, Jorge Hernández, Daniela Monsalve, Claudia Curiel, Richard Obuchi, Daniel Cárdenas, Asdrúbal Oliveros y Gorka Lalaguna

Los sectores de energía y servicios de infraestructura muestran un deterioro grave en provisión y calidad, debido a la implantación del llamado «socialismo del siglo XXI», que ha favorecido la congelación de precios y tarifas, y llevado sus tasas de subsidio cerca del ciento por ciento. Esta es la causa principal de la descapitalización de los proveedores y el colapso de los servicios.

LA ELIMINACIÓN DE SUBSIDIOS a los servicios es un tema impopular, políticamente difícil, pero inaplazable. Existen varios dilemas relacionados con este tema. Por un lado, importantes sectores de la población serán incapaces de afrontar un aumento de precios que elimine total o parcialmente los actuales subsidios implícitos; a lo que se debe agregar el descontento de pagar más por un servicio de mala calidad. Esto hace que sea políticamente difícil corregir la actual distorsión de precios, a menos que el desempeño de la economía mejore y con ello la capacidad de pago de la población. Por otro lado, si no aumentan los precios será muy difícil financiar la recuperación de la infraestructura de los proveedores de servicios, sean estos públicos (actualmente) o privados (en el futuro), o dar señales adecuadas a los proveedores de fondos del exterior de que efectivamente se emprenden las acciones requeridas para eliminar los subsidios.

Venezuela necesita recurrir a organismos multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional, para financiar el desmontaje del socialismo del siglo XXI, responsable del colapso de la economía. Se calcula que los subsidios a los servicios —energía, transporte, telecomunicaciones, agua— alcanzaban para el año 2014 unos 25.000 millones de dólares (Key y otros, 2019). Cualquier esfuerzo dirigido a lograr financiamiento externo requiere presentar un esquema creíble de desmontaje de tales subsidios a lo largo del tiempo. La experiencia internacional enseña que el desmontaje de subsidios no es nunca un evento, sino un proceso (Beaton, 2016).

El diagnóstico sectorial

Venezuela sufre un deterioro generalizado de la provisión de combustibles fósiles (productos refinados, gas licuado, gas natural), electricidad, transporte, telecomunicaciones y agua:

Ramón Key y Richard Obuchi, IESA; Jorge Hernández, Banco Central de Venezuela; Daniela Monsalve, Asociación Venezolana de Hidrocarburos; Claudia Curiel, Mosaikho Analítica; Daniel Cárdenas, ODH; Asdrúbal Oliveros y Gorka Lalaguna, Ecoanalítica.

- Pérdidas de productividad de los proveedores que llegan hasta un setenta por ciento.
- Tasas de subsidios cercanas al ciento por ciento en todos los casos.
- Desmantelamiento de la función de medición y cobro del servicio (caso extremo es el sector eléctrico: no se factura el equivalente a la generación térmica).
- Deterioro de la infraestructura física y la calidad del servicio (interrupciones y desabastecimiento crónico).

La hiperinflación, a partir del último trimestre de 2017, agrava el rezago de las tarifas de los servicios. El colapso de los ingresos de la población, por la crisis del modelo del socialismo del siglo XXI, hace más pesados los efectos de las reformas sectoriales en materia de subsidios.

Petróleo

El colapso del sector petrolero —sus causas y consecuencias— ha sido documentado ampliamente (Espinasa y Sucre, 2017; Hernández y Monaldi, 2016; Key y Villarroel, 2018). En 2006 comienzan a registrarse indicadores del deterioro del sector. Se calcula que la productividad del sector —labor y plantas, maquinarias y equipos— se redujo en un sesenta por ciento entre 2006 y 2016 (Gabaldón, Larrañaga y Key, 2018). Entre 2006 y 2018 la producción de crudo disminuyó a la mitad, 1,6 millones de barriles diarios, mientras que la producción de refinados registra una caída de mayores proporciones —setenta por ciento— durante el mismo período al pasar de 1,022 millones de barriles diarios a 306.000. El consumo interno de hidrocarburos se redujo en una menor proporción (38 por ciento): de 668.000 barriles diarios en 2006 a 409.000 en 2018.

Los indicadores reportados por la Administración de Información sobre Energía de Estados Unidos (EIA, por sus siglas en inglés) muestran un cambio importante en el papel tradicional de Venezuela como exportador neto de productos refinados. En 2010 importaba de Estados Unidos menos de 20.000 barriles diarios; principalmente, productos oxigenados necesarios para la producción de gasolinas. Pero, entre 2012 y 2017, las importaciones de refinados oscilaron entre 70.000 y 80.000 barriles diarios, que incluyen gasolina, destilados y residuales (EIA, 2019). De esta forma, el país se convierte desde 2012 en importador neto de productos refinados provenientes de Estados Unidos. La EIA también señala que las exportaciones de refinados desde Venezuela hacia Estados Unidos se mantienen relativamente estables, alrededor de 50.000 barriles diarios.

El aumento de las exportaciones de productos refinados de Estados Unidos a Venezuela se debe a la falta de fondos para atender las necesidades de inversión del sistema refinador. Mientras que la tasa de subsidio implícita al consumo alcanza el ciento por ciento, según la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés, 2019).

Electricidad

En 2016 la capacidad instalada del sector eléctrico venezolano era 32 gigavatios (GW) de potencia, pero esa capacidad nominal está lejos de su capacidad real. Si se considera que la demanda máxima de energía se alcanzó en 2013, con 130 teravatios/hora (TWh), se requiere una capacidad nominal de reserva —la diferencia entre capacidad instalada y demanda máxima— de 46 por ciento, con la que el país estaría, en teoría, lejos de la situación de escasez y recortes de servicio.

La disponibilidad real del parque de generación es mucho menor que la capacidad nominal, debido a la obsolescencia de las unidades de generación y problemas de mantenimiento y subinversión. Los problemas afectan tanto al sistema térmico como al hídrico, aunque parecen ser mayores en el térmico. La capacidad de generación hídrica es 15,4 GW (48 por ciento de la capacidad nominal) y la generación hídrica efectiva representa el 82 por ciento de la generación en el año 2018. La utilización de capacidad en el sector hídrico es aproximadamente 54 por ciento, y en el térmico es apenas 18 por ciento. La capacidad real del sistema térmico es menos de un tercio de su capacidad nominal, debido a la falta de mantenimiento y la obsolescencia tecnológica. Desde 2013, cuando se alcanza el pico de generación térmica, y hasta el año 2018, la generación total de energía cae un 24 por ciento (la generación hídrica cae 14 por ciento y la térmica cae 42 por ciento).

Los efectos negativos de los recortes al suministro eléctrico sobre la actividad económica son analizados por Villarroel (2011); especialmente los recortes en el año 2009, llamados en su momento «emergencia eléctrica». En el contexto actual y futuro del sector se deberán atender las necesidades de mantenimiento e inversión, si se pretende considerar escenarios realistas de recuperación de la actividad económica nacional. Ello requerirá enfrentar los problemas de financiamiento de infraestructura y subsidios implícitos que se acercan al ciento por ciento.

Telecomunicaciones

El rezago de la arquitectura tarifaria del sector, en un entorno de inflación y control de cambio, impone rigideces a la estructura de ingresos de las empresas operadoras, que reducen sus grados de libertad en un entorno incierto que atenta contra su viabilidad operativa. El subsidio vigente en el sector, producto del rezago impuesto por las autoridades, se ubica en torno al ciento por ciento, tomando como referencia el ingreso promedio por usuario (IPPU) necesario para compensar los costos inherentes a operar en Venezuela. Aparte de la estructura de subsidios en la operación del sector público, la imposibilidad de ajustar las tarifas ha conducido a un colapso de la rentabilidad y una reducción de la escala de operación. El año 2016 representó un punto de quiebre, cuando se eliminó el subsidio cambiario (menor acceso a las divisas ofrecidas en el mercado oficial) y se mantuvo la rigidez tarifaria en un escenario de aceleración de la inflación.

Importantes sectores de la población serán incapaces de afrontar un aumento de precios que elimine total o parcialmente los actuales subsidios implícitos

El IPPU se calcula en 0,03 dólares por mes, a partir del rezago inherente al sector comunicaciones dentro del índice nacional de precios al consumidor (INPC) y datos suministrados por diferentes empresas del sector. Mientras que el IPPU necesario para estabilizar el servicio y sostener un mínimo de operatividad está cerca de dos dólares por mes, y alrededor de ocho dólares para apuntar a un esquema similar al del año 2012. Para 2014 se calcula una tasa de subsidio del ciento por ciento.

Suministro de agua

Entre 2016 y 2017 al menos el treinta por ciento de la población venezolana fue sometido a racionamiento de agua corriente, según información publicada por las empresas hidrológicas

(Prodavinci, 2018); es decir, 9,8 millones de personas vivieron racionamiento formal de agua corriente en ese período.

En la actualidad diez empresas hidrológicas regionales atienden los servicios de agua y saneamiento de, aproximadamente, el ochenta por ciento de la población. El restante veinte por ciento es atendido por nueve empresas descentralizadas. Hidroven funge como casa matriz del sector, de naturaleza rectora y supervisora; es decir, se aplica un modelo de negocio centralizado. Las entrevistas a expertos revelaron que el número de usuarios registrados —susceptibles de ser objeto de cobro de tarifas— no supera los 3,5 millones. Entre otras razones, existen regiones del país donde los intentos de instalación de medidores

Llevar a cero los subsidios de los servicios implica una tasa de incremento de precios de los servicios entre 578 y 1.305 por ciento

fueron impedidos o boicoteados por las comunidades (prácticas de larga data), por lo que las compañías operadoras difícilmente disponen de información para aplicar el esquema tarifario bosquejado en la normativa. El mayor alcance de medición fue treinta por ciento de la población a finales de los años noventa. Los sistemas de mayor envergadura tienen más de veinte años. Para la fecha en la cual estaban construidos y en operación esos sistemas, el costo anual de llevar el servicio por suscriptor se calculaba en 3.500 dólares (según expertos consultados).

La estructura de costos para un sistema de agua potable y saneamiento podría tener 15 por ciento de inversión, 55 por ciento de costo de capital y 30 por ciento de costos de operación, administración y mantenimiento. Si se considera el universo de usuarios susceptibles de cobro y los rezagos de las tarifas con respecto a la inflación, la tasa de subsidio de este sector se calcula cercana al ciento por ciento. El esquema utilizado actualmente consiste en que el Estado asume, de una forma muy desordenada, la totalidad del costo operativo y la inversión en los sistemas.

Transporte

Para 2017, la flota terrestre de carga estaba compuesta por unas 520.000 unidades: una disminución de 35 por ciento con respecto al número de unidades disponibles en 2014 (700.000 unidades), por falta de repuestos y unidades de reemplazo (desinversión). Esa cifra incluye camiones pesados (más de veinte toneladas), medianos (cuatro a veinte) y livianos (menos de cuatro). Los actores entrevistados afirman que el crecimiento y la renovación de la flota han estado afectados por la dificultad para el acceso a divisas (partes para ensamblaje en el país e importaciones de vehículos terminados). El resultado ha sido el envejecimiento de la flota y el deterioro de la infraestructura.

Los datos oficiales registraron durante el año 2015 un movimiento de casi 750 millones de pasajeros, mediante los diferentes sistemas de transporte (metro, metro cable, ferrocarril, cable tren, trolebuses y autobuses), que ha beneficiado a unos 18,5 millones de personas. Para ese entonces se reportaba un subsidio de 368 millones de pasajes, que beneficiaba a estudiantes y personas de la tercera edad. La Misión Transporte reporta para ese año la instalación de 23 proveedurías de insumos y repuestos para el transporte público. El deterioro de los resultados del sector público y la falta de financiamiento externo han conducido al colapso de la provisión del servicio. Se calcula una tasa de subsidio en el sistema público de transporte cercana al ciento por ciento.

Evolución sectorial de la tasa de subsidio 2014-2017

	2014		2015		2017	
	IP	TSI	IP	TSI	IP	TSI
Combustibles fósiles	5,3	85,2	5,3	93,0	5,3	99,7
Electricidad	2,9	91,9	2,9	96,2	2,9	99,8
Agua	5,2	85,7	5,2	93,2	5,2	99,7
Transporte	6,1	83,1	6,1	92,0	6,1	99,6
Telecomunicaciones	2,6	92,9	2,6	96,6	2,6	99,8
Otros productos	36,2	-	76,6	-	1.611,1	-

Nota: IP es el índice de precios (1998=1) y TSI es la tasa de subsidio implícita en porcentajes.

Fuentes: Fondo Monetario Internacional (https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx), Hernández (2018).

Subsidios sectoriales

Las tasas de subsidio en los diferentes sectores se acercan al ciento por ciento desde el año 2017. Para 2014 se encontraban entre 83 y 93 por ciento; el sector más afectado era telecomunicaciones. La tasa de subsidio se calcula como la proporción expresada en la fórmula siguiente: [Pr – Pc]/Pr, donde Pr es un precio de referencia y Pc es el precio pagado por los consumidores. El precio de referencia es un índice de precios de «otros productos», que no están sometidos a regulaciones de tarifas. El año adoptado como base es 1998, con lo cual se supone que la tasa de subsidio para ese año era cercana a cero.

Esta aproximación a los subsidios es una adaptación del método de brecha de precio, muy utilizado en estudios sobre combustibles fósiles (Koplov, 2009). En su versión original, Pr es el precio transado en los mercados internacionales, que refleja el costo de oportunidad de los recursos exportados o importados. En el caso de servicios no transables, el precio de referencia sería el costo marginal de desarrollo a largo plazo, que dependería más de la economía interna que de los mercados internacionales. Utilizar índices de precio locales homogeneiza la fuente de información y el método de comparación entre sectores. En el caso de los combustibles fósiles, cuyos precios dependen más de los mercados internacionales, los resultados son similares a los presentados por la IEA (2017, 2019).

Para los combustibles fósiles el precio de referencia es setenta dólares por barril, que representa el costo de oportunidad de los recursos exportados (valor alterno de exportación), con una demanda entre 450.000 y 350.000 barriles diarios (la primera acorde con la situación de 2014 y la segunda más acorde con la situación actual). Para el sector eléctrico se utilizaron parámetros internacionales sobre el costo del capital y los insumos de mantenimiento y operativos (que excluyen los combustibles) y se obtuvo un valor de referencia entre 26 y 32 dólares por MWh, para una demanda de 120 TWh, ligeramente inferior al tope alcanzado en 2013 (130 TWh). Para el sector transporte de pasajeros se utilizó un rango de tarifas entre uno y dos dólares el pasaje, con los 750 millones de pasajeros registrados por el sistema público en 2015. Para el sector de telecomunicaciones se consideró un valor entre dos y ocho dólares (IPPU) por suscriptor y los datos de Conatel (2016) registran unos 44 millones de suscriptores para los servicios de telefonía móvil, fija y otros servicios. Para el suministro de agua se utilizó información de la estructura

Subsidios destinados a combustibles y servicios de infraestructura, 2014

		Privado	Público	Total	Porcentaje
Rango superior	Combustibles fósiles	-	11,5	11,5	44,4
	Electricidad	-	3,8	3,8	14,8
	Agua*	-	2,5	2,5	9,7
	Transporte	2,3	1,5	3,8	14,5
	Telecomunicaciones	2,2	2,1	4,3	16,6
	Total	4,4	21,5	25,9	100,0
Rango inferior	Combustibles fósiles	-	8,9	8,9	52,8
	Electricidad	-	3,1	3,1	18,4
	Agua*	-	1,9	1,9	14,4
	Transporte	1,1	0,8	1,9	11,1
	Telecomunicaciones	0,5	0,5	1,1	6,4
	Total	1,7	15,3	16,9	100,0
Promedio	Combustibles fósiles	-	10,2	10,2	47,7
	Electricidad	-	3,5	3,5	16,2
	Agua*	-	2,2	2,2	10,4
	Transporte	1,7	1,1	2,8	13,1
	Telecomunicaciones	1,4	1,3	2,7	12,6
	Total	3,1	18,4	21,4	100,0

Nota: * a partir de la estructura de costos del sector y de datos del valor bruto de la producción (VBP) de 2014 a precios de mercado y tipos de cambio alternativos, y tasa de subsidio cercana al 100%; se considera que los costos operativos representan el 30% de la estructura tarifaria del sector.

Fuentes: BP (2019), Conatel (2016), Hernández (2018), IEA (2019).

de costos contenida en los datos insumo-producto de 2014 del Banco Central de Venezuela (Hernández, 2018). Además, expertos del sector entrevistados señalan que los costos operativos representan típicamente (a nivel internacional) el treinta por ciento de los costos totales.

¿De qué tamaño es el problema de los subsidios en Venezuela? El monto total de subsidios se calcula entre 17 y 26 millardos de dólares; con un promedio de 21 millardos, de los cuales el 64 por ciento corresponde a energía (48 por ciento en combustibles fósiles y 16 por ciento en electricidad), 26 por ciento a los sectores transporte y telecomunicaciones (13 por ciento cada uno), seguido de 10 por ciento al suministro de agua. El 86 por ciento de los subsidios atañen al sector público (entre 15 y 22 millardos de dólares, con promedio de 18). Los subsidios a la energía representan el 75 por ciento de los subsidios imputados al sector público.

Posibles impactos de la eliminación de los subsidios

El método para calcular los impactos recoge los efectos directos e indirectos en el bienestar de los hogares de las modificaciones de precios de los sectores sujetos a regulación (combustibles fósiles, electricidad, transporte, agua y telecomunicaciones). Para ello es necesario conocer las estructuras de costos de los sectores clave de la economía y las relaciones intersectoriales (matriz insumo-producto). Se utilizó información del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) y las encuestas de Presupuesto del Banco Central de Venezuela, y se construyó una Matriz de Contabilidad Social (MCS) para el año 2014, último año disponible del SCN (Hernández, 2018).

El impacto de la eliminación total de los subsidios sectoriales se contextualiza en la economía del año 2014, cuando las tasas de subsidio se ubicaban entre 83,1 y 93,3 por ciento. Llevar a cero los subsidios de los servicios implica una tasa de incremento de precios de los servicios entre 578 y 1.305 por ciento. Los efectos individuales (directos e indirectos) y los efectos totales de reducir a cero las tasas de subsidios sectoriales de forma inmediata reducen de forma significativa el bienestar de la población, pues implican un aumento del gasto superior al ciento por ciento en todos los estratos de ingreso. Una medida de tal naturaleza sería social y políticamente cuestionable. Los rubros energéticos representan el 64

Tasas de subsidio y aumentos de precios necesarios para reducir los subsidios, 2014

(porcentajes)

	Tasas de subsidio	Aumentos de precios	
		Subsidio=0%	Subsidio=50%
Combustibles fósiles	85,2	577,7	238,9
Electricidad	91,9	1.132,1	516,1
Agua	85,7	597,5	248,8
Transporte	83,1	490,5	195,3
Telecomunicaciones	92,9	1.305,1	602,5

Fuentes: Fondo Monetario Internacional (https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx), Hernández (2018).

por ciento de los subsidios totales en la economía y el 75 por ciento de los subsidios en el sector público, pero tienen un impacto relativamente menor sobre los hogares.

El impacto de la eliminación de los subsidios energéticos sobre el gasto de los hogares estaría entre diez y doce por ciento, si se consideran sus efectos directos e indirectos sobre los costos de otros productos. Esto hace que la eliminación de estos subsidios esté en el tope de la prioridad por su alto rendimiento fiscal y relativamente bajo impacto. No obstante, si se prevé que el resto de la estructura de costos del sector transporte se actualice, se causaría un impacto considerable sobre el presupuesto de los hogares entre 37 y 44 por ciento. En consecuencia, si se toma en cuenta el sector energía más el sector transporte (no solo combustibles) el impacto sobre el gasto de los hogares estaría entre 47 y 55 por ciento. Pero, de nuevo, aun si considera el efecto adicional del transporte, el rendimiento fiscal hace que eliminar los subsidios a los combustibles sea prioritario en la agenda de reformas.

La propuesta para Venezuela es que la eliminación de subsidios sea integral, gradual, con prioridad en la energía y el transporte, y que incluya medidas compensatorias a los grupos más vulnerables

¿Qué pasaría si se intentara reducir a cincuenta por ciento la tasa de subsidio? Una meta de reducción a cincuenta por ciento para todos los servicios aun luce muy ambiciosa. Si bien el impacto de la reducción de los subsidios energéticos sobre el gasto de los hogares sería de cinco por ciento, al considerar energía y transporte, el gasto de los hogares aumentaría entre 19 y 23 por ciento. Pero, si se considera la totalidad de los subsidios, el gasto de los hogares aumentaría entre 48 y 58 por ciento. Esto sugiere que se debe pensar en esquemas compensatorios para los estratos de menores ingresos de la población. Además, el colapso económico del período 2014-2019 hace necesario, más que nunca, establecer mecanismos de transferencia de recursos directos y compensatorios a los estratos de menores ingresos, al considerar cualquier esquema de eliminación de subsidios.

Una propuesta para la eliminación de subsidios

Las experiencias internacionales exitosas de eliminación de subsidios enseñan que debe verse como un proceso, con una secuencia definida en el tiempo, no como un acontecimiento único (Beaton, 2016). Un esquema de eliminación de subsidios debe formar parte integral de una agenda global de reformas económicas y deben establecerse compensaciones directas a los más afectados. La propuesta para Venezuela es que la eliminación de subsidios sea integral, gradual (pero continua), con prioridad en la energía (combustibles fósiles y electricidad) y el transporte, y que incluya medidas compensatorias a los grupos más vulnerables de la población.

La propuesta parte de la brecha existente entre la situación actual y la deseada para el futuro con respecto al subsidio de los servicios. La situación actual se caracteriza por tasas de subsidios que superan el 95 por ciento en todos los casos, baja productividad (pérdidas que superan el sesenta por ciento) y ausencia de mecanismos compensatorios a hogares y sectores más vulnerables para el desmontaje de los subsidios. Pasar desde la situación actual hasta la deseada no es viable de forma inmediata, si se toman en cuenta 1) los efectos sobre el gasto de los hogares y 2) las nuevas inversiones (muy probablemente del sector privado) requeridas para cerrar la brecha de la productividad y la calidad del servicio. Estas inversiones se materializarán si se avizoran señales claras con respecto a los precios relativos de los servicios.

Una trayectoria más realista consistiría en un proceso de aumento gradual de las tarifas, que considere mecanismos de indexación de precios y tarifas, por un lado, y mecanismos compensatorios a los hogares, por el otro. El objetivo es alcanzar un punto intermedio a corto plazo, no retroceder mediante la adopción de fórmulas de indexación para evitar el «efecto Irán» (donde la inflación socava la reforma inicial de aumento de precios sectoriales) y avanzar hacia el desmontaje de la tasa de subsidio. En este proceso, en la medida en que fluyan los recursos (inversión) hacia el sector, se esperan ganancias de productividad y calidad del servicio, y menor necesidad de compensación a los hogares.

De materializarse los aumentos de productividad en estos sectores es deseable que se reflejen en los precios de «referencia» para el aumento de precios al consumidor. Se espera que las ganancias de productividad tengan efectos favorables sobre las tarifas y los precios (menores precios relativos) que pagan los consumidores. En cuanto a las compensaciones establecidas en la estrategia general de desmontaje de los subsidios, pueden ocurrir variantes que aconsejan diferentes aproximaciones según el tipo del bien. A corto plazo, las medidas compensatorias requerirán financiamiento externo, para garantizar que las transferencias directas a los hogares sean transferencias reales de poder de compra.

Enfoque integral

Es necesario considerar varios factores para alcanzar una visión integral. Por una parte, debido a los impactos agregados sobre los hogares, los subsidios no pueden verse en forma aislada o sectorial. Los programas de ayuda social diseñados para compensar el colapso de la actividad económica (una pérdida real de ingresos de al menos cincuenta por ciento desde el año 2014) deben considerar una pérdida adicional en la capacidad de gasto por los efectos de una reducción de las tasas de subsidio. La estrategia de eliminación de subsidios debe atender a la naturaleza de los bienes que serán desregulados (Beaton, 2016): tipo 1 (desmontaje, cuotas y focalización) o tipo 2 (desmontaje y compensación).

Los servicios que dependen de una conexión física —tuberías, gasoductos o conexiones a redes— admiten la aplicación de esquemas duales de precios por zonas residenciales. Las experiencias de Tailandia, Perú y El Salvador son pertinentes para considerar la incorporación de telefonía móvil en el diseño y la implementación de programas de transferencias focalizados con sistemas duales de precios (precios moderados a usuarios seleccionados y precios cercanos a los de mercado para proveedores del servicio).

Hay problemas comunes, como la ausencia de medidores y la toma ilegal. En el caso del sector eléctrico, las pérdidas por tomas ilegales y no controladas representan el equivalente a la generación térmica. Igualmente, en el caso del agua ocurren grandes pérdidas como consecuencia de tomas ilegales y falta de medición de consumo. La compensación puede consistir en transferencias directas de recursos a amplios sectores de la población en una fase inicial, que pueden ser desmontadas a medida que se recupere la actividad real de la economía.

Prioridad del sector energía

La eliminación de subsidios a los combustibles líquidos debe ser una prioridad, debido a su impacto en las finanzas públicas. A corto plazo, la reducción del contrabando de extracción se calcula entre 50.000 y 100.000 barriles por día. Es probable

que el aumento del precio implique una racionalización del consumo doméstico de al menos treinta por ciento: un ahorro importante en importaciones y posiblemente un aumento de la oferta exportable. Debido a los impactos asociados, más allá del componente de combustible, el sector transporte debe ser abordado en paralelo. A corto plazo se impone el diseño de medidas compensatorias directas (transferencias directas) en forma más o menos indiscriminada, con énfasis en los hogares de menores recursos. Más allá de dos años deberán requerirse condiciones para la recepción de tales transferencias (nutrición, niños en edad escolar, maternidad) y luego su desmantelamiento al retomarse la senda de crecimiento de la economía. En cuanto al gas licuado, salvo los casos de difícil acceso por condiciones geográficas, la estrategia de largo plazo incluye su sustitución por gas natural de acceso directo. A corto plazo, debido a la naturaleza del bien, lo recomendable es eliminar el subsidio y compensar a grupos focalizados de bajos ingresos.

Gradualidad

Esta es una condición para el desmantelamiento de los subsidios en Venezuela. Una premisa de la gradualidad es evitar la reversión de los avances en los precios relativos por efecto de la inflación, como sucedió en Irán. Ello requiere diseñar fórmulas para evitar retrocesos por efectos de la inflación y modificar tales aumentos por avances en la productividad. Se propone un esquema de total eliminación de la tasa de subsidios en un plazo de cuatro años, comenzando con una meta mínima de reducción a cincuenta por ciento en una fase inicial.

Medidas compensatorias

La cartera de medidas compensatorias deberá adaptarse a los horizontes de corto y mediano plazo. Las consideraciones de corto plazo estarán signadas por el punto de partida de las reformas generales de la economía (colapso económico, aumento inicial de las tarifas de los servicios, disponibilidad de recursos provenientes del exterior). Las consideraciones de largo plazo estarán signadas por la recuperación de la trayectoria del crecimiento económico. Con respecto a las compensaciones, conviene crear fondos solidarios para transferencias. Para la operatividad de las transferencias es conveniente la asignación de un porcentaje de lo recaudado por concepto de combustible (gasolina y diésel) mediante la creación de un fondo solidario que financie transferencias directas de efectivo y un programa de «vales» para usuarios de transporte. Es evidente la importancia de los recursos provenientes del exterior para este fondo.

Implicaciones políticas

De reuniones con diferentes audiencias —representantes de partidos políticos, grupos de expertos, organizaciones multilaterales y cámaras empresariales— se han derivado observaciones adicionales dirigidas a informar tanto a los usuarios como a los decisores todo lo relacionado con la estructura de costos de los servicios y lo que efectivamente se paga por tales servicios:

- Hacer explícito el monto de los subsidios implícitos en las cuentas gubernamentales.
- Informar al consumidor cuánto de lo que paga cubre o no los costos de los servicios.
- Aclarar que los precios de los combustibles deben ser aumentados, al menos para cubrir costos de producción.
- Enfatizar que los consumidores no pueden pagar tarifas internacionales por servicios de baja calidad; particularmente, agua, electricidad, transporte y telecomunicaciones.
- Profundizar y desarrollar modelos de costos sectoriales referenciales para informar a actores clave de diversos sectores.
- Enfatizar la necesidad de compensaciones directas a los consumidores en caso de aumentos de las tarifas.

Las discusiones hicieron evidente la necesidad de informar con datos confiables la realidad y las metas de sistemas tarifarios alternativos para los distintos sectores analizados.

Lecciones y desafíos

Los subsidios han sido parte de la economía venezolana durante mucho tiempo; en vista del entorno económico y social del país, es pertinente comprender este tema. Una reforma de los subsidios en distintos sectores de la economía constituye un reto para los encargados de formular las políticas públicas del país. Las altas tasas de subsidios —cercanas al ciento por ciento— implican un gasto para el Estado que no ha sido viable durante varias

En los sectores de electricidad y agua ocurren grandes pérdidas como consecuencia de tomas ilegales y falta de medición de consumo

décadas. Es necesario aplicar medidas de ajuste con un enfoque integral, que permitan un mayor grado de eficiencia y bienestar para la sociedad venezolana.

REFERENCIAS

- Beaton, C. (2016): «Lecciones aprendidas de la experiencia internacional en la reforma de subsidios al GLP». Ponencia presentada en el seminario «Reforma a subsidios de GLP». Caracas: IESA y Embajada Británica.
- BP (2019): «BP Statistical Review». Londres: British Petroleum.
- Conatel (2016): «Cifras del sector de telecomunicaciones: presentación anual 1998-2016». Comisión Nacional de Telecomunicaciones: http://www.conatel.gob.ve/resumen-del-sector-telecomunicaciones-2015/
- EIA (2019): «Country analysis executive summary: Venezuela». U.S. Energy Information Administration: https://www.eia.gov/beta/international/analysis_includes/countries_long/Venezuela/venezuela_exe.pdf
- Espinasa, R. y Sucre, C. (2017): «The fall and collapse of the Venezuelan oil sector». Trabajo inédito. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gabaldón, A., Larrañaga, F. J. y Key, R. (2018): «Plan de recuperación de la industria petrolera». Grupo Orinoco: https://orinocodotblog.files.wordpress.com/2018/11/recuperaciocc81n-ipn-ed1018.pdf.
- Hernández J. (2018): «Análisis de incidencia de ajustes en los precios y tarifas de bienes y servicios sensibles». Trabajo inédito. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Hernández, I. y Monaldi, F. (2016): «Weathering collapse: an assessment of the financial and operational situation of the Venezuelan oil industry». CID Working Paper. No. 327. Cambridge: Center for International Development, Harvard University: https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/venezuela_oil_cidwp_327.pdf
- IEA (2017): «World energy outlook 2017-subsidies database». https://www.iea.org/weo/energysubsidies/
- IEA (2019): «World energy outlook 2019-subsidies database». https://www.iea.org/weo/energysubsidies/
- Key, Hernández, J., Monsalve, D., Curiel, C., Obuchi, R., Cárdenas, D., Oliveros, A. y Lalaguna, G. (2019): «Estimación de los efectos de los subsidios de servicios en la economía venezolana e identificación de oportunidades de reformas que permitan la redistribución eficiente del ingreso». Trabajo inédito. Caracas: IESA y Embajada Británica en Venezuela.
- Key, R. y Villarroel, C. (2018): «El petróleo será insuficiente: el colapso de la industria petrolera y la crisis venezolana». *Debates IESA*. Vol. XXIII. No. 2: 26-33.
- Koplov, D. (2009): «Measuring energy subsidies using the price-gap approach: what does it leave out?». International Institute for Sustainable Development: https://www.iisd.org/pdf/2009/bali_2_copenhagen_ff_subsidies_pricegap.pdf
- Prodavinci (2018): «Agua: ¿cómo se valora el acceso y la calidad de servicio en Venezuela?». Prodavinci: https://prodavinci.com/agua-como-se-valora-el-acceso-y-la-calidad-de-servicio-en-venezuela-encuesta/
- Villarroel, C. (2011): «Reflexiones sobre el problema de los subsidios en el sector energético en Venezuela: algunas connotaciones del sector eléctrico en la perspectiva de la regulación económica». *Nueva Economía*. Año XIX. No. 34: 47-75.
- Wang, Q. y Li, R. (2016): «Sino-Venezuelan oil-for-loan deal: the Chinese strategic gamble?». *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Vol. 64: 817-822. DOI: 10.1016/j.rser.2016.06.042

¿COMENZÓ EL COLAPSO DE LA ECONOMÍA VENEZOLANA EN 2014?

Francesco Leone, Jorge Hernández y Luis Da Silva

Contra la opinión generalizada, los datos sectoriales muestran que no fue en 2014, sino entre 1997 y 2007, cuando comenzaron los cambios que condujeron al colapso económico de Venezuela: disminución de productividad, aumento de importaciones, descenso de exportaciones no petroleras y disminución del valor agregado por contracción de la remuneración al capital.

LA ECONOMÍA VENEZOLANA ha registrado una contracción inédita en la historia económica mundial, al menos desde 1945. Los economistas y el público tienden a pensar, intuitivamente, que el colapso comienza en el año 2014 (BCV, 2019). La contrastación frecuente e informal de esta hipótesis se basa en la narrativa económica que proveen las estadísticas descriptivas de los agregados macroeconómicos. Sin embargo, las estadísticas económicas sectoriales, fuentes de información con mayor profundidad, ayudan a contrastar con rigurosidad contable la hipótesis en cuestión.

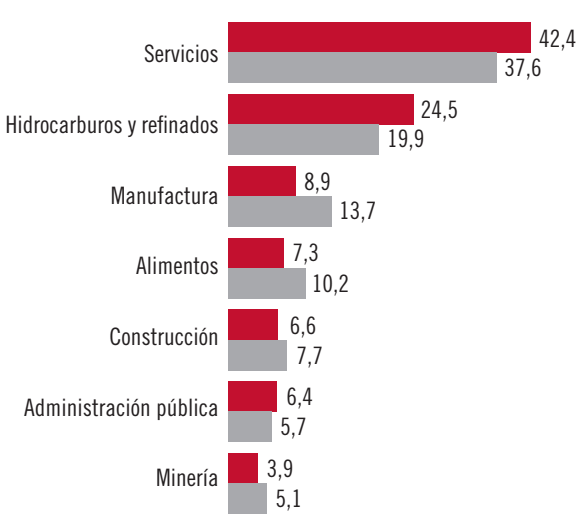
Los principales cambios de la economía venezolana ocurrieron realmente entre 1997 y 2007 (Leone, Hernández y Silva, 2017). Esta es la conclusión que se deriva del análisis sectorial de las estructuras de costos de las cuentas de producción generadas por el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) del Banco Central de Venezuela. A partir de las matrices de contabilidad social (MCS) construidas para los años 1997 y 2007, se estudiaron los cambios estructurales de la producción en Venezuela. El análisis de la descomposición sectorial del PIB y los equilibrios intrasectoriales puede realizarse entre estos años, porque en ellos se recoge la información de la estructura de costos de los sectores productivos. Los años posteriores muestran cierres parciales del SCN que, aunque agregan nueva información de las cuentas de flujo (cuentas de producción y cuentas de acumulación), no alteran significativamente la composición de la estructura de costo sectorial.

Francesco Leone, profesor de la Escuela de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello / francescoleonep@gmail.com.
Jorge Hernández, profesor del Departamento de Economía de la Universidad Metropolitana y profesor invitado del IESA / jorgel.hernandez@iesa.edu.ve.
Luis Da Silva, analista cuantitativo en Thought-Provoking (Londres) / luisdanield@gmail.com.

El análisis comparativo de las contribuciones sectoriales al PIB nominal indica que los sectores productivos perdieron espacio; y, con ellos, perdió competitividad la economía venezolana, si se considera que el sector servicios está integrado por actividades con índices de productividad muy bajos (Santeliz y Contreras, 2014). Por ejemplo, en 2007 el sector manufacturero pierde casi cinco puntos porcentuales en valor agregado bruto (VAB) con respecto a 1997. Esta diferencia es absorbida por el sector servicios, mientras que hidrocarburos y refinados absorben la contracción de los sectores minería y alimentos.

No se puede aseverar que el desempeño observado en términos nominales se reproduzca en términos reales, porque los agregados macroeconómicos y sectoriales no permiten precisar cuál actividad productiva ganó o perdió en volumen de producción. Por consiguiente, Leone y otros (2017) elaboraron una descripción más precisa que permitiera comparar comportamientos microsectoriales y anular la influencia de los precios sobre los indicadores económicos, con la finalidad de vislumbrar los cambios en las estructuras de costos sectoriales.

Contribuciones sectoriales al PIB nominal, 1997-2007
(porcentajes)



Fuente: Banco Central de Venezuela, Gerencia de Estadísticas Económicas, Departamento de Cuentas Macroeconómica, «Matriz de contabilidad social de los años 1997 y 2007» (acceso restringido a la fuente primaria de datos).

Análisis sectorial

Los desempeños entre 1997 y 2007 de tres sectores productivos transables —alimentos, manufactura, e hidrocarburos y refinados— permiten vislumbrar el cambio de la economía venezolana. Cada sector es examinado desde la perspectiva de los subsectores o actividades que los componen.

Alimentos

El sector alimentos (incluye alimentos procesados y no procesados) pasó de representar el 10,2 por ciento de la economía venezolana en 1997 a solo siete por ciento en 2007. Aunque experimentó un incremento en producción real de casi 31 por ciento en esa década, este registro fue ligeramente inferior al promedio del país (33 por ciento). Más aún, el aumento de los precios «oficiales» del sector alimentos fue inferior al total de la economía (654 por ciento contra 790, en términos reales).

Desempeño económico del subsector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, 1997-2007

	1997	2007 constante
Producción (billones de bolívares de 1997)	3,2	2,1
Consumo intermedio (%)	42,2	42,1
Valor agregado (%)	57,8	57,9
Remuneración de asalariados (%)	14,6	18,9
Excedente de explotación (%)	28,6	11,5
Porcentaje del PIB	4,5	3,2
Importaciones (millones de dólares)	673	847
Exportaciones (millones de dólares)	146	38

Nota: los porcentajes mostrados en consumo intermedio, valor agregado, remuneración de asalariados y excedente de explotación fueron calculados con respecto a la producción total. Esta consideración es válida para los cuadros siguientes.

Fuente: Banco Central de Venezuela, Gerencia de Estadísticas Económicas, Departamento de Cuentas Macroeconómica, «Matriz de contabilidad social de los años 1997 y 2007» (acceso restringido a la fuente primaria de datos).

Desempeño económico del subsector agroindustrial, 1997-2007

	1997	2007 constante
Producción (billones de bolívares de 1997)	6,4	10,4
Consumo intermedio (%)	69,9	69,9
Valor agregado (%)	30,1	30,1
Remuneración de asalariados (%)	8,1	12,5
Excedente de explotación (%)	18,1	16,5
Porcentaje del PIB	5,7	4,1
Importaciones (millones de dólares)	861	2.638
Exportaciones (millones de dólares)	512	142

Fuente: Banco Central de Venezuela, Gerencia de Estadísticas Económicas, Departamento de Cuentas Macroeconómica, «Matriz de contabilidad social de los años 1997 y 2007» (acceso restringido a la fuente primaria de datos).

Desde una perspectiva desagregada el subsector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca reflejó una contracción de aproximadamente 34 por ciento. En términos de la oferta total, esta caída se ve compensada parcialmente por un aumento de 26 por ciento en las importaciones y una caída de 74 por ciento en las exportaciones. En cuanto al VAB, el subsidio otorgado por el gobierno se multiplicó por un factor de 23, la remuneración a los asalariados se incrementó 65 por ciento y el excedente de explotación fue sustituido por el ingreso mixto (concepto creado por el SCN para registrar la remuneración factorial indistinta al trabajo y al capital, típico de la producción artesanal de los hogares, por ejemplo).

El subsector agroindustrial se expandió aproximadamente 63 por ciento durante la década: un crecimiento anual de 3,8 por ciento, superior al promedio nacional. La oferta de productos de la agroindustria también se expandió, pero por la vía del sector externo: las importaciones crecieron en 206 por ciento y las exportaciones cayeron en 72 por ciento. Además, en 2007 parte de la agroindustria

comenzó a ser subsidiada, la remuneración de los asalariados se duplicó (en términos reales) y el excedente que obtuvieron los inversionistas se mantuvo relativamente estable, pero con tendencia a la baja.

Hidrocarburos y refinados

La contribución del sector petrolero al PIB aumentó 23 por ciento en términos nominales, pero al examinar el sector en términos constantes se encuentra una contracción de casi dos por ciento después de una década, según la fuente oficial (Ministerio del Poder Popular de Petróleo, 2019), y un poco más de siete por ciento según la investigación de Leone y otros (2017). Algunos especialistas registran una disminución más pronunciada de la producción de crudos (por ejemplo, Scrofina, 2012). Esta caída de la producción se «esconde» en los valores nominales, por el efecto de los precios de la cesta petrolera, que pasaron de 16,32 a 64,74 dólares por barril en la década. En dólares de 1997, el barril venezolano se ubicó en aproximadamente 50,12 dólares en el año 2007, lo que trajo como consecuencia un palpable flujo de divisas. Pero este no fue el único efecto. El aumento de 353 por ciento en el tipo de cambio nominal implicó también un incremento de los ingresos percibidos en bolívares.

La inflación general acumulada en esta década fue inferior al aumento de precios ocurrido en el sector petrolero. Por eso, en 2007 este sector pudo aportar una cantidad relativamente mayor de bolívares a la economía, sin necesidad de aumentar (o siquiera mantener) su producción. De hecho, el aumento del precio del crudo hizo que el costo relativo del factor trabajo

En ausencia del auge del precio del petróleo, la economía venezolana habría colapsado mucho antes de 2014

cayera, hasta un cuatro por ciento de la producción (para 1997 este valor era cercano a doce por ciento), lo cual evidencia que este crecimiento no se debió a una mayor eficiencia operativa o una ampliación de la escala productiva, sino todo lo contrario: se redujo en términos reales la producción entre 1997 y 2007. Además, si se toma en consideración el índice de precios de la cesta petrolera como deflactor, la inversión de la industria petrolera (los desembolsos por inversión en activos fijos) varían negativamente (-73,1 por ciento) entre 1997 y 2007.

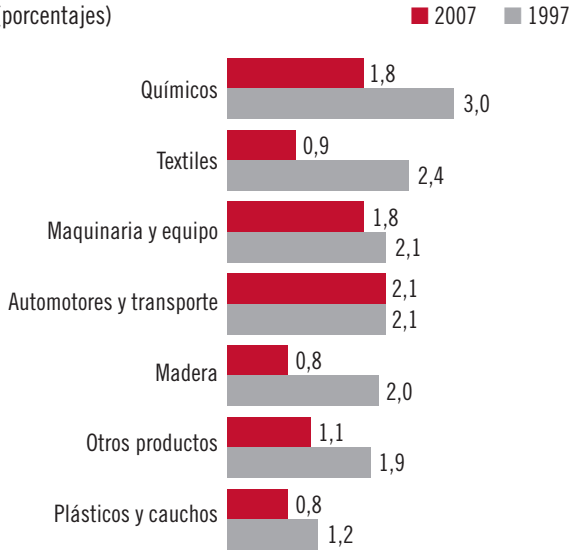
Desempeño económico del subsector extracción de petróleo crudo y gas natural, 1997-2007

	1997	2007 constante
Producción (billones de bolívares de 1997)	8,1	7,5
Consumo intermedio (%)	20,5	13,2
Valor agregado (%)	79,5	86,9
Remuneración de asalariados (%)	11,7	4,2
Excedente de explotación (%)	67,2	82
Porcentaje del PIB	15,3	23,4
Importaciones (millones de dólares)	514	96
Exportaciones (millones de dólares)	12.739	34.701

Fuente: Banco Central de Venezuela, Gerencia de Estadísticas Económicas, Departamento de Cuentas Macroeconómica, «Matriz de contabilidad social de los años 1997 y 2007» (acceso restringido a la fuente primaria de datos).

Contribución al PIB de subsectores de la manufactura, 1997-2007

(porcentajes)



Fuente: Banco Central de Venezuela, Gerencia de Estadísticas Económicas, Departamento de Cuentas Macroeconómica, «Matriz de contabilidad social de los años 1997 y 2007» (acceso restringido a la fuente primaria de datos).

Manufactura

Manufactura incluye los subsectores textil, madera, químico, plástico, caucho, automotor, transporte, maquinarias, equipos, y otros productos manufacturados no especificados. Estos siete subsectores suman una contribución al PIB de 13,7 por ciento en 1997, comparable al PIB petrolero de ese año. Una década después este sector mostró la caída más drástica en términos de su contribución: para 2007 la manufactura pasó a representar 8,9 por ciento del PIB. Dicho de otra forma, su participación cayó en 35 por ciento, aun cuando el sector creció entre ambos momentos en 32 por ciento en términos constantes.

Esta aparente contradicción se puede explicar por dos razones: 1) el crecimiento reflejado en el sector fue el segundo menor de la economía venezolana, ligeramente por debajo del promedio nacional, y 2) con una inflación conjunta de 477 por ciento (promedio de los índices del IPP

Comportamiento económico del subsector fabricación de productos plásticos y cauchos, 1997-2007

	1997	2007 constante
Producción (billones de bolívares de 1997)	1,04	1,7
Consumo intermedio (%)	58,2	66,7
Valor agregado (%)	41,8	33,3
Remuneración de asalariados (%)	10,5	15,2
Excedente de explotación (%)	30,7	18,2
Porcentaje del PIB	1,2	0,8
Importaciones (millones de dólares)	555	1.253
Exportaciones (millones de dólares)	355	146

Fuente: Banco Central de Venezuela, Gerencia de Estadísticas Económicas, Departamento de Cuentas Macroeconómica, «Matriz de contabilidad social de los años 1997 y 2007» (acceso restringido a la fuente primaria de datos).

para cada subsector, ponderado por la producción de cada uno), la manufactura fue el área de la producción venezolana con menores cambios de precios entre 1997 y 2007. Por lo tanto, no solo las cantidades producidas y transadas en el sector aumentaron menos que en la mayoría de los otros sectores de la economía sino que, además, su precio se hizo relativamente menor; es decir, no creció tanto como los precios del resto de la economía. En consecuencia, el valor monetario del producto del sector muestra la caída observada (en términos reales).

Un ejemplo de estos fenómenos se encuentra en el subsector fabricación de productos plásticos y cauchos. Para 2007 registró un crecimiento de su producción en términos reales de 62 por ciento, con una conjunción de mayores importaciones (aumento de 125 por ciento) y menores exportaciones (contracción de 59 por ciento). En cuanto a su estructura de costo, el consumo intermedio creció, mientras que el VAB se contrajo por razón del excedente de explotación, y la remuneración de asalariados aumentó, en términos constantes. Como consecuencia de la brecha cambiaria acumulada en 2007, se infiere que los diversos subsectores manufactureros arbitraron divisas asignadas por el Estado, lo que elevó «artificialmente» el costo de los insumos importados; de ser cierto, esto explicaría gran parte de la disminución contable observada en el excedente de explotación y el aumento en las importaciones de insumos intermedios.

En busca de una explicación

Las variaciones en los sectores productivos entre los años 1997 y 2007 muestran no solo que Venezuela es, económicamente, un país diferente en 2007 sino, además, que el cambio estructural de los sectores productivos se gestó en esa década, no a partir del año 2014 como sugiere la serie de tiempo del PIB.

Los equilibrios sectoriales fueron afectados ostensiblemente por cambios en los precios relativos, inducidos por la apreciación del tipo de cambio real, los racionamientos de mercado y la regulación y los controles de precios. Una explicación de las diferencias en las estructuras económicas de los sectores productivos venezolanos reside en el cambio institucional. El problema del compromiso (Fundenberg y Tirole, 1990) se manifiesta en desinversión y desacumulación no solo como respuestas a acciones confiscatorias, sino también por la implementación de controles de precios prolongados.

Debido a impactos positivos y consecutivos en los términos de intercambio, que permitieron subsidiar importaciones, los controles de precios perduraron, lo cual afectó la remuneración al factor capital y, como consecuencia, la inversión. En ausencia del auge del precio del petróleo, la economía venezolana habría colapsado mucho antes de 2014. Es una ironía, por consiguiente, que el hundimiento de la economía, a diferencia de las experiencias de la macroeconomía del populismo del sur del continente en la década de los ochenta del siglo pasado, fue agravado por el elevado flujo de ingresos externos, que permitió la persistencia y la acentuación del populismo económico.

REFERENCIAS

- BCV (2019): «Cuentas nacionales: producto interno bruto»: http://www.bcv.org.ve/estadisticas/producto-interno-bruto
- Fundenberg, D. y Tirole, J. (1990): «Moral hazard and renegotiation in agency contracts». *Econometrica*. Vol. 58. No. 6: 1279-1319.
- Leone, F., Hernández, J. y Silva, L. D. (2017): «Cambios estructurales de los sectores productivos de la economía venezolana entre los años 1997 y 2007». *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* (en publicación).
- Ministerio del Poder Popular de Petróleo (2019): «Petróleo y otros datos estadísticos (PODE)»: http://www.minpet.gob.ve/index.php/es-es/comunicaciones/pode
- Riutort, M. (2009): *Ingreso, desigualdad y pobreza en Venezuela*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Santeliz, A. y Contreras, J. (2014): «Comportamiento de la industria manufacturera en diferentes países». *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Vol. 20. No. 1: 39-70.
- Scrofina, S. (2012): «Los datos del petróleo venezolano». *Debates IESA*. Vol. XVII No. 2: 20-23.

El **hundimiento** de la economía fue agravado por el elevado flujo de ingresos externos, que permitió la **persistencia** y la acentuación del populismo económico

Propaganda en 280 caracteres

Luis Ernesto Blanco

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

El gobierno venezolano se trazó como estrategia llegar a ser tendencia todos los días, para monopolizar la agenda de Twitter.

A mediados de junio de 2019 Twitter reveló una base de datos con casi 1.200 cuentas suspendidas en Venezuela, por estar involucradas en una campaña de influencia impulsada por el gobierno. Un análisis de la actividad y el contenido de más de ocho millones de tuits permitió observar que el gobierno usaba esas cuentas falsas para amplificar su propaganda.

La campaña de amplificación iba más allá de la coordinación y la difusión de mensajes desde distintas cuentas. En Twitter es posible republicar un mensaje (retuitear) y, así, reenviarlo a más usuarios de la red. Un tuit con muchos retuits parece tener apoyo popular. Pero la repetición de tuits, etiquetas o palabras desde cuentas distintas provocaba también la creación de tendencias que veían todos los usuarios; nada sorprendente, incluso era motivo de chiste cómo unos usuarios, en teoría distintos, eran capaces de enviar el mismo mensaje.

La investigadora venezolana Iria Puyosa venía alertando sobre este fenómeno desde hace algunos años. En un estudio para el Observatorio de (Des) Información y Propaganda de Latinoamérica, citado por Eugenio Martínez en el *Diario de las Américas*, Puyosa señaló:

> ... la Revolución Bolivariana persigue sistemáticamente patrocinar la desinformación digital, al tiempo que promueve la propaganda automatizada, el acoso cibernético y la criminalización del discurso en línea como estrategia para interferir en el debate de sus adversarios y generar división (Martínez, 2018).

El estudio se centró en Twitter durante la campaña presidencial previa al proceso del 20 de mayo de 2018 y analizó las tres principales tácticas empleadas por el gobierno: 1) articulación de cuentas oficiales y cuentas automatizadas para alcanzar *trending topics* diariamente; 2) promoción de etiquetas de distracción mediante la articulación de cuentas *cyborgs* y cuentas *bots* con uso de mensajes emotivos, escandalosos, desinformativos, ofensivos y falsos; y 3) secuestro de etiquetas de la oposición para desvirtuar sus discursos e interferir sus flujos de conversación.

El gobierno se trazó como estrategia llegar a ser tendencia todos los días para monopolizar la agenda de Twitter. Promovió etiquetas de campaña por cuentas oficiales, cuentas automatizadas y otras que efectivamente apoyaban la difusión de la campaña.

Persecución de la propaganda

Las prácticas del gobierno violan las condiciones de uso de Twitter y, por tal motivo, la red decidió aplicar sanciones a tres tipos de cuentas: 1) un grupo de tres usuarios con cientos de miles de seguidores, 2) dos docenas que van de unos pocos miles a 70.000 seguidores y 3) una larga cola de cientos de cuentas que difundían contenido. Es un modelo habitual en las campañas: «En general tiene sentido tener un grupo de cuentas dedicadas a postear contenido y muchas otras diseñadas para amplificarlo mediante retuits, respuestas y menciones automáticas» (Andrino y Pérez Colomé, 2019).

El número de cuentas suspendidas sugiere que, en realidad, la operación chavista puede resucitar: nunca fue eliminada del todo. Simplemente se limitó la capacidad del régimen para difundir su propaganda, como se limita el andar de un ciempiés al que se le quite una pata.

Las aplicaciones de Twitter para automatizar tuits y aumentar el alcance eran Dlvr.it e IFTTT. Este tipo de mensajes en las cuentas suprimidas alcanzó más de cinco millones de tuits (58 por ciento de los mensajes propagandísticos).

Los perfiles identificados como parte de la estrategia de distracción son, por lo general, anónimos multiplataforma, exhiben un comportamiento *cyborg* con personalidades que sugieren un usuario real: propagan memes, publican enlaces a noticias escandalosas, usan imágenes emotivas y critican al liderazgo político. Otras modalidades de difusión de propaganda en Twitter manipulan el espacio comunicacional con etiquetas sobre temas al margen de la agenda política, sobre los cuales la oposición tiene posiciones divergentes, o etiquetas con posicionamientos absurdos en Twitter.

También se utiliza el secuestro de etiquetas y la interferencia en conversaciones. Una vez que una etiqueta promovida por la tendencia opositora comienza a entrar en los *trending topics* es utilizada en un tuit con contenido divergente, que rápidamente es viralizado por *bots* asociados con el propósito de sumergir los tuits de los mensajes opositores.

Alerta permanente

La investigación de Puyosa encontró evidencia de que, en Venezuela, «cuentas de falsos opositores extremistas se infiltran e interactúan con personas reales de esas comunidades para generar credibilidad. Una vez que se ha establecido su influencia, pueden introducir nuevos puntos de vista y amplificar la división con mensajes incendiarios» (Martínez, 2018). Cualquier fórmula es válida.

> Se trata de sostener una sola narrativa. Una sola verdad. Un solo grupo de noticias o que te distraigan o que te confundan para desmovilizar y desesperanzar. Es una táctica tan antigua como la vida, pero extremadamente potenciada por las nuevas tecnologías usadas por manos inescrupulosas (Trepiccione, 2019).

Combatir la propaganda en redes sociales requiere, sobre todo, dedicar tiempo a verificar las informaciones dudosas y seguir fuentes confiables. Es necesario un ejercicio permanente de educar a las audiencias, para no hacerle el juego al propagandista. Es una tarea difícil y permanente.

REFERENCIAS

- Andrino, B. y Pérez Colomé, J. (2019): «Así opera la propaganda venezolana en Twitter». *El País*, 16 de febrero: https://elpais.com/tecnologia/20019/02/07/actualidad/1549571078_716504.html?id_externo_rsoc=TW_CC
- Martínez, E. (2018): «Estrategia del chavismo en Twitter potencia la división de la oposición venezolana». *Diario Las Américas*, 15 de septiembre: https://www.diariolasamericas.com/america-latina/estrategia-del-chavismo-twitter-potencia-la-division-la-oposicion-venezolana-n4162424
- Trepiccione, P. (2019): «La narrativa país». *Efecto Cocuyo*, 23 de junio: https://efectococuyo.com/opinion/la-narrativa-pais/

Baja histórica en solicitudes de patentes en América Latina

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

América Latina siempre ha estado rezagada en cantidad de solicitudes de patentes de invención, comparada con Estados Unidos, Asia y Europa. Pero ha llegado a su punto más bajo de los últimos años.

En julio de 2019 Latinestadísticas publicó un estudio sobre las solicitudes de patentes de América Latina en 2018, que revela que bajaron 11,1 por ciento con respecto al año anterior. En 2018 se registraron 54.483 solicitudes, mientras que en 2017 fueron 59.138.

La caída viene ocurriendo, en distintos grados, año a tras año (por ejemplo, de 2015 a 2016 la caída fue de 8,3 por ciento y de 2016 a 2017 fue de 4,8 por ciento). Pero nunca había sido tan pronunciada como ahora.

Justamente cuando las invenciones son tan importantes como motor de desarrollo de los países, cuando el mundo está atento a las tecnologías de comunicación 5G, a las aplicaciones de inteligencia artificial y robótica a la vida cotidiana, América Latina da un paso atrás en esta materia. En adopción de nuevas tecnologías la región está bastante bien, no así en investigación, creación e invención. Si bien existe mayor reconocimiento de la importancia de innovar y patentar, no se ha logrado.

¿Por qué? Básicamente, porque los recursos financieros que podrían destinarse a la innovación se dirigen a solventar las crisis económicas, sociales y políticas de los países. Es decir, los problemas económicos y sociales resultan más urgentes, y los esfuerzos se vuelcan hacia ellos.

América Latina venía creciendo en solicitudes de patentes hasta el año 2015, y luego ocurrió un punto de quiebre que aún permanece. Brasil, país líder en patentes, no termina de recuperarse del impacto del escándalo Odebrecht, que afectó a toda su economía, y el gobierno de Jair Bolsonaro tampoco está logrando levantarla. Argentina, con Mauricio Macri al frente, atravesó una recesión importante que se ha enquistado; la campaña electoral frenó las inversiones en distintos frentes. En realidad, Argentina registra un alza en las solicitudes de patentes, pero se encuentra lejos de la cifras que alcanzó en 2014 y 2015.

En México hubo cambio de gobierno en diciembre de 2018 y el presidente López Obrador ha suspendido varios megaproyectos de infraestructura, lo que ha levantado susceptibilidad en el sector privado. La crisis de Venezuela también ha afectado las solicitudes de patentes. En 2014 hubo en Venezuela 1.602 solicitudes y en 2018 solo 44. Otrora, las patentes eran solicitadas en gran parte por PDVSA, pero hoy la empresa está en franco retroceso y desinversión.

Al menos once países latinoamericanos presentan disminución en solicitudes de patentes de invención de 2017 a 2018. Mientras que solo seis han elevado el indicador en ese lapso: Perú, Panamá, Paraguay, Chile, Argentina y Uruguay. Todos ellos gozan de economías bastante estables, con la excepción de Argentina. Los países con menos solicitudes fueron Venezuela, Nicaragua, Bolivia, El Salvador y Cuba.

A pesar de haber sufrido bajas en el último quinquenio Brasil sigue siendo el país con mayor número de solicitudes de patentes de la región. Entre los principales solicitantes están las universidades; especialmente, las de San Pablo, Pernambuco y Minas Gerais, según datos del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI).

El mundo

Asia es la región más destacada en esta materia, tanto o incluso algo más que Estados Unidos. De hecho, más de la mitad de las solicitudes internacionales de patentes en 2018 procedieron de China, India y Corea del Sur, entre otros países asiáticos, según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés; Cornell University, INSEAD y WIPO, 2018).

Estados Unidos conserva su primer puesto en materia de solicitudes de patentes, desde hace varias décadas. Pero en el último año se ha estancado, mientras que China registró un crecimiento de más del nueve por ciento. La OMPI proyecta que China podría superar a Estados Unidos en un par de años. Como señala la organización en su informe, la innovación se desplaza de Occidente a Oriente.

En el mundo se registraron 253.000 solicitudes de patentes en 2018, casi cuatro por ciento más que en 2017. Las tendencias indican que esta cantidad aumentará, sobre todo en los sectores tecnológicos como comunicación digital e informática, máquinas eléctricas, tecnología médica y tecnología de transporte.

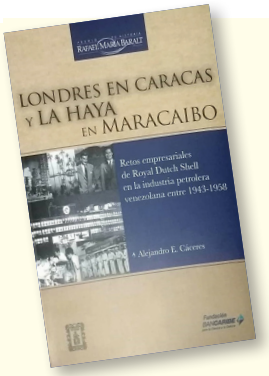
Otro frente de desarrollo en auge es el de las patentes vinculadas con inteligencia artificial. IBM, Microsoft, Toshiba, Samsung y NET encabezan la lista de empresas dedicadas con fuerza a la investigación y el desarrollo en esta materia, además de realidad virtual, realidad aumentada, holoportación, automóviles eléctricos más avanzados y ciberseguridad.

Lo cierto es que el mundo avanza sin pausa. América Latina deberá acomodar su economía para poder dar ese gran salto tecnológico que muchos esperan y, por lo menos, acercarse un poco al primer mundo. No decaer en sus esfuerzos para superar sus crisis políticas, reforzar sus economías, hacerlas más transparentes, más equitativas, esa es la base para todo lo demás.

REFERENCIAS

- Cornell University, INSEAD y WIPO (2018): *Global Innovation Index 2018. Energizing the world with innovation*. Ginebra: Universidad Cornell, INSEAD y World Intellectual Property Organization. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf
- Latinestadísticas (2019): «Baja histórica de solicitudes de patentes en la región». *Marca Sur*. No. 74. Julio-septiembre

reseña



Una mirada no rentista a la historia de la industria petrolera: la Royal Dutch Shell en Venezuela

Alejandro E. Cáceres: *Londres en Caracas y La Haya en Maracaibo: retos empresariales de Royal Dutch Shell en la industria petrolera venezolana entre 1943-1958*. Caracas: Academia Nacional de la Historia-Fundación Bancaribe. 2019.

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

El venezolano ha percibido el petróleo como algo negativo. «Excremento del diablo» (como lo llamó Juan Pablo Pérez Alfonzo en 1976) no es un nombre inocente en esta tradición, y la famosa frase «sembrar el petróleo» (Alberto Adriani y Arturo Uslar Pietri, en 1936) era un antídoto contra lo que se consideraba pernicioso para la economía y la sociedad.

Las doctrinas políticas —socialdemocracia, socialcristianismo, comunismo— y el discurso historiográfico (marxista), que terminaron predominando en el siglo XX, consideraron el hidrocarburo una herramienta para la dominación de potencias o intereses extranjeros (imperialismo) o el sostenimiento de un sistema desigual (capitalismo). La literatura tendió a ignorarlo, o colocarlo en un segundo lugar, y cuando lo trataba directamente lo calificaba de riqueza ambicionada por el extranjero para robar y someter al criollo, por no hablar de las nefastas consecuencias de corrupción cultural de los «enclaves foráneos» que no intentaban integrarse a lo local. Cuando se habla del progreso logrado se termina diciendo que el venezolano se intoxicó de rentismo, y ahora padece sus terribles consecuencias de dependencia e inestabilidad.

Un aporte contrario a esta tendencia, que muestra un conjunto de aspectos positivos de la industria petrolera, es el que ofrece el libro de Alejandro Cáceres, quien centra su estudio en el funcionamiento del sector, no en los efectos de la renta. Esta investigación fue merecedora del Premio Rafael María Baralt de la Academia Nacional de la Historia y la Fundación Bancaribe en su Bienal 2018-2019.

La industria petrolera, afirma Cáceres, «es la piedra angular en la evolución histórica de la economía venezolana desde 1922… coloca a Venezuela en el mapa energético mundial, convirtiéndose en pocos años en el mayor exportador del mundo y la joya de la corona para las grandes empresas petroleras multinacionales» (p. 13). De allí la importancia del estudio de esta industria para revisar la visión que se tiene de ella y responder «a uno de los grandes debates historiográficos dentro de la historia empresarial global, referido a la contribución de las multinacionales en el desarrollo económico de los países donde se establecieron» (p. 15). Tales metas orientan la línea de investigación que ha ido desarrollando el autor desde su tesis de Maestría en Economía e Historia en 2009 en la Universidad de Utrecht (Países Bajos): «The McKinsey Reports in Compañía Shell de Venezuela during the 1950s and its strategic insights for Royal Dutch Shell».

Cáceres es Ingeniero Industrial de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Magister en Finanzas en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), actual doctorando en Historia en la UCAB y profesor de posgrado tanto en la UCAB como en el IESA. Ha publicado artículos en revistas (por ejemplo, *Debates IESA*) y capítulos en libros colectivos. Su desempeño profesional lo ha ubicado en el mundo corporativo: estrategia, finanzas, consultoría y desarrollo de negocios.

Londres en Caracas y La Haya en Maracaibo es producto de la consulta de fuentes primarias, utilizadas en su tesis de maestría, como los relatos de las primeras exploraciones petroleras en Venezuela, los archivos históricos de la Royal Dutch Shell (RDS) en La Haya, las revistas de comunicación interna de la compañía en el país y entrevistas (historia oral) con ejecutivos o personas clave de la empresa. El objetivo que se propuso fue «el estudio de las operaciones y el funcionamiento de la Shell en Venezuela, en especial el análisis de los retos empresariales que enfrentan y las innovaciones que implementan para resolverlos en términos de estructuras organizacionales, metodologías gerenciales y procesos tecnológicos, e iniciativas de educación y salud» (p. 15).

El capítulo I, «El petróleo encuentra a Venezuela», presenta una revisión (balance historiográfico) de las «visiones del petróleo en la historiografía venezolana», muestra la escasez de estudios de «la industria en sí misma» —»la evolución de la operación y el funcionamiento de las empresas petroleras, los modos de organizarse y la gestión del negocio petrolero antes de la nacionalización»— y aborda el porqué del petróleo en la economía venezolana desde una perspectiva histórica y empresarial (pp. 19-20). Hasta ahora se han dado respuestas a esta pregunta a partir de lo geológico y los lugares comunes del materialismo-histórico: la natural expansión imperialista de Estados Unidos y Gran Bretaña. De esta forma, el negocio petrolero aparece como algo inevitable en la Venezuela de principios del siglo XX. Pero, al seguir los relatos de los primeros exploradores petroleros (Leonard Victor Dalton y Ralph Arnold), se puede apreciar que esto no era cierto. Era un entorno de precariedad por la escasa población dispersa en un vasto territorio sin comunicaciones, con enfermedades endémicas y poco explorado (p. 23), donde se iniciaban los primeros pasos para la consolidación de un Estado-nación. Dichos informes identificaban un importante potencial minero, pero se podía concluir que era un negocio muy riesgoso invertir en petróleo. Entonces ¿por qué se hizo?

> Una decisión de negocios, no motivada por aspiraciones imperialistas o expansionistas… ya que

> para el gobierno de Juan Vicente Gómez fue un medio para diversificar la economía y para favorecer a su entorno íntimo como lo pone de manifiesto la concesión Aranguren. Asimismo, para los concesionarios, fue un medio para hacer fortuna traspasándola a las empresas extranjeras, y finalmente, para los inversionistas extranjeros, una jugada especulativa sustentada en un estudio con rigor científico (p. 32).

El estudio, elaborado por Ralph Arnold, fue rechazado por diversas compañías en Estados Unidos hasta que llegó a la Royal Dutch Shell en Londres. Su presidente Sir Henry Deterding, a pesar de considerarla «la operación más riesgosa de su vida», decidió emprenderla por el «valor potencial de esos inmensos territorios» y la compañía tenía suficiente capacidad financiera y técnica para desarrollar ese potencial (pp. 31-32).

Fue una apuesta que comenzó en 1912 con la compra de la compañía Caribean Petroleum Company, la cual poseía el control de concesiones en un territorio inmenso, pero no capacidad para construir una torre. En los primeros diez años, el desarrollo de la industria fue limitado (1400 barriles diarios), aunque con capacidad de exportación desde 1917. Pero todo cambia en diciembre de 1922 con el famoso reventón del pozo Barroso 2, que produce 100.000 barriles diarios. Esto permite que «Venezuela aparezca en el mapa del negocio petrolero mundial» y se «inserte de manera plena en el sistema capitalista mundial, convirtiéndose para 1928 en el primer exportador y segundo productor del orbe» (pp. 34-37). Al final, este valiosísimo monopolio de la Shell en el país fue contrarrestado por el gobierno de Gómez, quien ofreció nuevas concesiones a la Standard Oil de Estados Unidos.

El capítulo II se dedica brevemente al contexto histórico de la industria petrolera hasta 1958, el cual es examinado en lo global, regional (latinoamericano) y local. Muestra cómo la demanda de petróleo no se detiene y en 1946 Venezuela logra producir un millón de barriles diarios; pero, con la aparición del Medio Oriente y sus bajos costos, deja de estar sola como alternativa de producción. Durante el período escogido para la investigación (1943-58), la industria «presenta estadísticas estelares»: crecimiento anual de quince por ciento, duplicación del número de empleados y multiplicación por diez de la refinación (p. 46). Todo esto implicaba grandes retos gerenciales para la empresa que se explican en el capítulo III, el más extenso (pp. 47-100) y en el cual se explica la reestructuración organizacional que se mantendrá por tres décadas.

La RDS nace en 1907 de la fusión de una compañía con sede en La Haya —dedicada a la exploración, producción y refinación de hidrocarburos— con una firma británica dedicada al transporte y la comercialización (con oficina central en Londres). Con ella surge una de las primeras empresas integradas («con todos los eslabones de la cadena de valor» del negocio) de la historia de la industria petrolera.

En los años cincuenta la empresa Royal Dutch Shell produce en Venezuela cuarenta por ciento de su producción mundial; por ello, la empresa envía al país sus mejores talentos que después pasarán a ser directores gerentes en sus sedes en Londres y La Haya

Luego se va expandiendo geográficamente y diversificando sus productos, creando divisiones organizacionales en función de las regiones, en busca de «un balance entre lo manejado por las oficinas centrales de Londres y La Haya y las compañías operadoras locales» y, a su vez, un equilibrio entre «las funciones del negocio manejadas desde su sede corporativa y las circunstancias cambiantes de los entornos locales donde operan» (pp. 47-49). Las acciones emprendidas para lograr tales equilibrios son: «mantener las compañías operadoras lo más cercano posible de los mercados que atienden» y delegar la autoridad al nivel más bajo posible, todo ello bajo un permanente seguimiento por medio de reportes frecuentes (p. 48).

A partir de 1912 la RDS se establece en Venezuela y adquiere nuevas compañías que sumarán once al final y se fusionarán entre 1953 y 1958. Para 1945 estas compañías representan más del 31 por ciento de la producción petrolera en Venezuela (solo superada por Creole con 43 por ciento). Dentro de la producción total de la RDS como transnacional, Venezuela produce el 40 por ciento, lo que la convierte en la primera de sus compañías; por ello, la empresa envía al país sus mejores talentos que después pasarán a ser directores gerentes en sus dos sedes (pp. 55-57). En Venezuela, las operaciones son coordinadas desde dos oficinas principales que se complementan: Caracas, que se dedica a los contactos con el gobierno y otras compañías, la administración y el mercadeo; y Maracaibo, donde se manejan y coordinan todas las actividades técnicas de exploración, producción, refinación y transporte, por estar cerca de la mayor parte de los pozos (p. 59).

La importancia y el crecimiento de la principal empresa de la RDS, y algunos problemas de gestión de información y duplicidad de funciones, impulsan la realización de un estudio con la consultora estadounidense McKinsey en 1955. Las recomendaciones condujeron a crear una nueva estructura organizacional, con nuevos cargos y departamentos (por ejemplo, planificación, organización y control), en busca de «una clara distinción entre la gestión funcional, de apoyo y de línea; y la autoridad y rendición de cuentas». En general, se logró una mayor descentralización y delegación de decisiones, junto con la mejora tecnológica en comunicaciones y la aplicación pionera en el país de la informática (pp. 92-98).

El capítulo IV describe cómo la RDS lleva a cabo grandes planes educativos y de salud para el progreso del país. Transforma su entorno formando en todos los niveles a los empleados y sus familiares venezolanos, y combatiendo las enfermedades endémicas en las zonas donde operaba. Cáceres concluye su libro con la prueba más cercana a la gente: la demostración palpable de una nueva perspectiva para comprender el fenómeno petrolero en Venezuela, que contribuya al relato de una nueva épica fundamentada en el emprendimiento y el trabajo, y alejada del culto a los próceres y a la violencia.

LOS SESENTA AÑOS DE *KIND OF BLUE*, DE MILES DAVIS

César Alejandro Carrillo

El 2 de marzo de 1959, Miles Davis y su banda registraron la primera sesión de un disco que ha sido considerado una obra maestra del jazz contemporáneo. Ningún otro álbum se ha acercado siquiera remotamente al prestigio que Kind of blue *ha acumulado a lo largo de seis décadas.*

KIND OF BLUE fue publicado el 17 de agosto de 1959 y, después de sesenta años, sigue tan fresco y campante como el primer día. Las siguientes líneas reproducen parte de las notas que Bill Evans escribió para la funda del disco. Reflejan a la perfección la estética plasmada en una de las obras musicales más importantes del jazz, el arte y la cultura del siglo XX.

La improvisación en el jazz

Existe un arte visual japonés en el cual el artista está en la obligación de ser espontáneo. Debe pintar sobre un fino pergamino, con un pincel especial y pintura negra de acuarela, con el cuidado de que un brochazo forzado no interrumpa o destruya la línea o traspase el pergamino. No hay lugar para borrones o cambios. Estos artistas deben someterse a una particular disciplina: permitir que la idea se exprese en comunicación con sus manos de forma tan directa que la deliberación no pueda interferir.

Las imágenes resultantes carecen de la compleja composición y las texturas de la pintura ordinaria, pero se dice que quienes saben mirarlas captan algo que escapa a la explicación. Esta convicción de que la acción directa es la reflexión más plena de significado ha marcado, en mi opinión, la evolución de las disciplinas extremadamente exigentes y especiales como son las del jazz o el músico improvisador.

La improvisación en grupo es un reto adicional. Aparte del importante problema técnico del pensamiento colectivo coherente, está la necesidad muy humana, incluso social, de solidaridad entre todos los miembros para lograr un resultado común. Creo que este problema tan difícil se encuentra maravillosamente resuelto en esta grabación.

Así como el pintor necesita su marco de pergamino, el grupo musical que improvisa necesita su marco en el tiempo. Miles Davis presenta aquí marcos que son exquisitos en su simplicidad y que, sin embargo, contienen todo lo necesario para estimular la ejecución con una segura referencia a la concepción primaria.

Davis concibió estos arreglos apenas horas antes de las fechas de grabación y llegó con bocetos que indicaban al grupo lo que se iba a tocar. Por lo tanto, usted escuchará algo cercano a la pura espontaneidad en estas ejecuciones. El grupo nunca había tocado estas piezas antes de las grabaciones y creo que, sin excepción, la primera ejecución completa de cada una ocurrió en una «toma».

Aunque no es raro esperar que un músico de jazz improvise sobre material nuevo en una sesión de grabación, el carácter de estas piezas representa un desafío particular.

BILL EVANS

Un poco de historia

Como una especie de Picasso del jazz, Miles Davis siempre participó en los cambios importantes que el género experimentó desde mediados de los años cuarenta. No en balde, a sus 21 años había tenido la oportunidad de integrar el quinteto de Charlie Parker, uno de los dioses más importantes del estilo *bebop*. En 1949, a modo de ruptura con el *bop*, grabó uno de sus aportes más importantes: *Birth of the*

César Alejandro Carrillo, compositor y director.

cool. El álbum reunió a nueve músicos, entre ellos Gerry Mulligan y Lee Konitz, provenientes de la escuela *cool*, un estilo mucho más fresco y relajado que el frenético *bop*. Davis, más adelante y con similar solvencia, se pasearía por el *hard bop*. A partir de la década de los cincuenta, Davis lideraba sus conjuntos y, paulatinamente, se convertía en un importante referente del jazz; sus interpretaciones establecerían el estándar para los músicos de la época. Para ese entonces, los conjuntos de Davis, como todo el jazz basado en el *bebop*, improvisaban sobre los cambios de acordes de una canción determinada. Sin embargo, Davis fue uno de los muchos músicos de jazz que crecieron insatisfechos con el *bebop*, y vio que los cada vez más complejos cambios de acordes dificultaban la creatividad.

En 1958 formó una de las bandas más aclamadas y rentables que cultivaban el estilo *hard bop*. Paul Chambers (contrabajo) había estado con él desde 1955, Julian «Cannonball» Adderley (saxo alto) se unió a la banda en el otoño de 1957, John Coltrane (saxo tenor) regresó a principios de 1958, Bill Evans (piano) reemplazó a Red Garland en abril de ese año, pero renunció en noviembre para ser reemplazado por Wynton Kelly, y Jimmy Cobb (batería) fue contratado en mayo de 1958. Durante los siete meses que Evans permaneció con Davis, la banda hizo una grabación en estudio, *Jazz track*, y dos en vivo, *At Newport* y *Jazz at the Plaza*. Gran parte del repertorio estaba constituido por temas estándar. Más tarde, a su regreso en 1959, y únicamente para las sesiones de grabación de *Kind of blue*, la contribución de Evans fue esencial para los cambios que el jazz experimentó a partir de entonces.

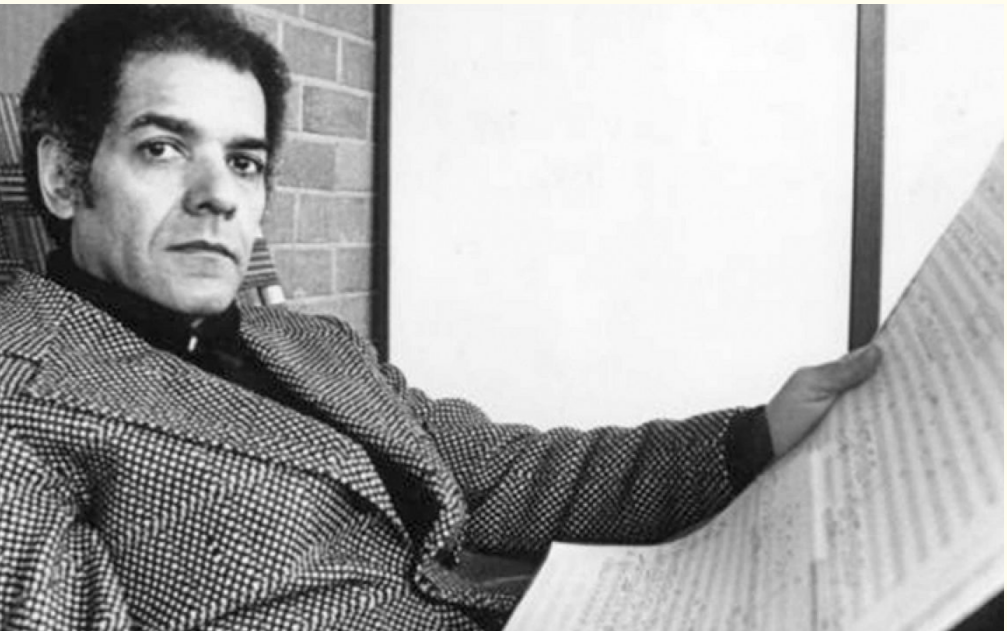
Debido a la naturaleza efímera de la mayoría de los conjuntos de jazz Davis no quiso perder la oportunidad de grabar de nuevo con el grupo, antes de que sus integrantes comenzaran a marcharse. El sexteto reunía a algunos de los más grandes talentos del momento; Adderley y Coltrane ya querían alzar el vuelo, para emprender sus carreras como líderes de sus bandas. Davis decide entonces hacer un disco: los convoca para el 2 de marzo de 1959 en el estudio Columbia 30th Street, conocido como «la iglesia». Davis y Evans habían elaborado algunos bocetos básicos de composición; así que, salvo el pianista, todos llegaron al estudio sin mayor información; ese día recibieron los lineamientos de lo que iban a grabar. En ese momento ocurre una de las mayores fracturas en la historia de la música popular del siglo XX: en lugar de tocar sobre melodías basadas en una secuencia de acordes, Davis decide captar la espontaneidad de los músicos a partir de temas originales que estuviesen fundamentados en escalas modales y no en acordes; además, quería hacerlo en una toma.

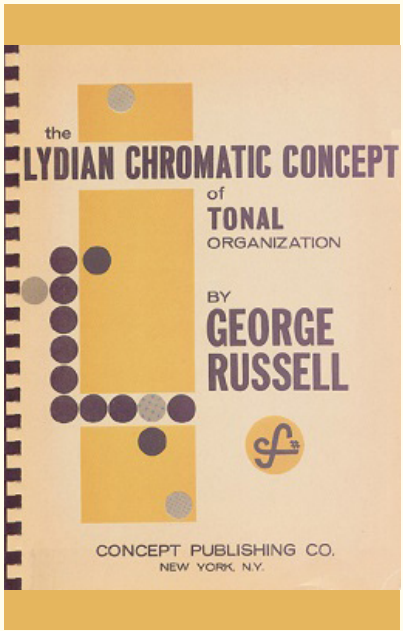
Esta era una idea que acariciaba desde tiempo atrás. De hecho, el jazz modal no apareció de la nada. En 1953, George Russell publicó su *Lydian chromatic concept of tonal organisation*, que ofrecía una alternativa a la práctica de la improvisación basada en acordes y cambios de acordes. Al abandonar las relaciones tradicionales de tonalidades mayores y menores, su concepto introdujo la idea de la unidad acorde/escala y fue la primera teoría que exploró la relación vertical entre acordes y escalas. Era también la única teoría original proveniente del jazz. Estas ideas ayudaron a abrir el camino hacia el enfoque modal en el jazz.

Davis había mostrado interés durante varios años en los modos como base para la improvisación. Influido por las ideas de Russell, hizo su primera incursión siguiendo esta propuesta con el tema que le da título a su álbum de 1958: *Milestones*. En agosto de ese año había colaborado con Gil Evans (no confundir con Bill Evans) en *Porgy and Bess*, que se encuentra entre las grandes grabaciones orquestales de jazz. En este exuberante arreglo de la ópera de George Gershwin, Gil Evans le dio a Davis una escala, en lugar de acordes, para que construyera su solo en «I loves you, Porgy», mientras que en «Summertime» su solo se basa efectivamente en un único acorde.

A Bill Evans tampoco le resultaba ajena la música modal. Su estrecha colaboración con George Russell influyó decisivamente en su manejo de este concepto. Además, Evans había familiarizado a Davis con compositores clásicos como Béla Bartók y Maurice Ravel, quienes hicieron uso de la música modal en sus composiciones. Por tal razón, Davis consideró fundamental la presencia de Bill Evans para el devenir del disco.

George Russell, importante compositor de jazz y autor de *The lydian chromatic concept of tonal organization*





Primer día de grabación: 2 de marzo de 1959

- Productor: Irving Townsend
- Ingeniero de grabación: Fred Plaut
- Horas de grabación: 2:30 a 5:30 p. m. y 7:00 a 10:00 p. m.
- Músicos: Miles Davis (trompeta), Julian Adderley (saxo alto, excepto «Blue in green»), John Coltrane (saxo tenor), Bill Evans (piano), Wynton Kelly (piano, solamente en «Freddie Freeloader»), Paul Chambers (contrabajo) y Jimmy Cobb (batería)
- Temas: «Freddie Freeloader» (9:46), «So what» (9:22) y «Blue in green» (5:37)

> «Freddie Freeloader» es una forma de blues de 12 compases con una nueva personalidad derivada de una simplicidad melódica y rítmica efectiva.
> Bill Evans

«Freddie Freeloader» fue el primer tema abordado en la sesión de grabación. Participa el pianista jamaicano Wynton Kelly en lugar de Evans. Este es el único tema, estrictamente hablando, que no está basado en un concepto modal. Es un blues franco y desenfadado que representa la magia de la primera toma del disco y muestra la ejecución plena de *swing* de Kelly, quien se había unido recientemente al sexteto. Lo que no sabía Kelly al llegar al estudio era que había sido convocado únicamente para grabar este tema, lo que creó un momento de tensión al ver a Evans sentado al piano. El orden de los solos comienza con Kelly quien, con su toque alegre y franco, rompe el ambiente intelectual del resto del disco. Le siguen Davis y Coltrane, luego Adderley, con la tranquilidad de quien se siente en casa dada su afinidad por el blues, y, finalmente, Chambers con su único aporte solista del disco.

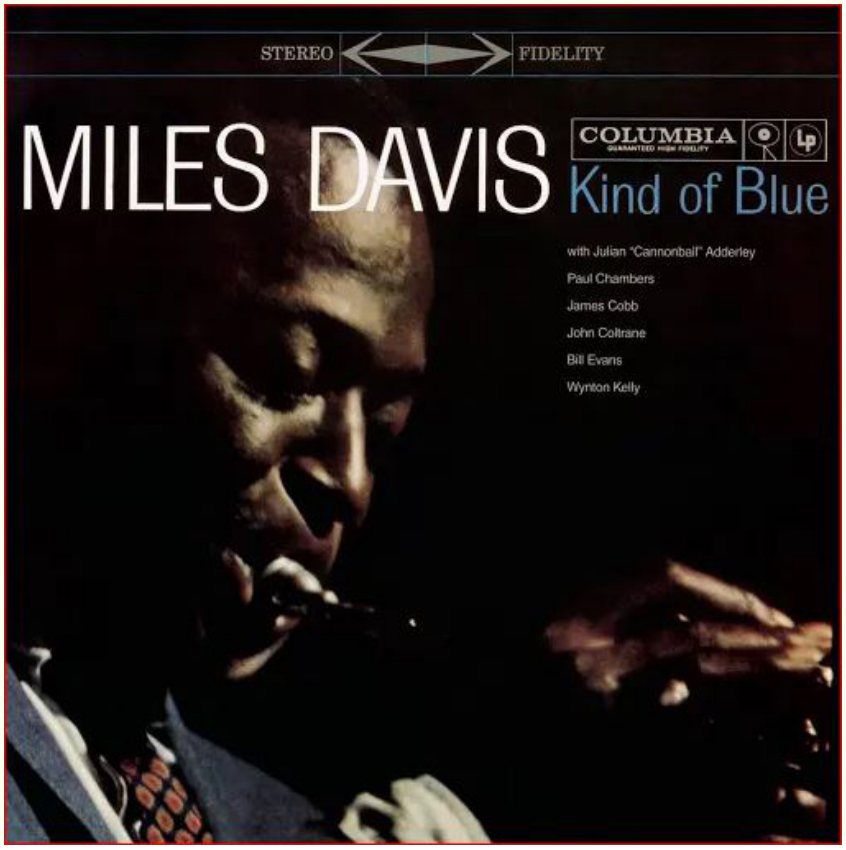
> «So what» es una figura simple basada en 16 compases de una escala, 8 de otra y 8 más de la primera, luego de una introducción de piano y bajo en estilo rítmico libre.
> Bill Evans

«So what» es el tema más conocido de *Kind of blue* y fue el segundo en orden de grabación. En él se exponen las ideas modales que permean el resto del álbum, a excepción de «Freddie Freeloader». En la edición del disco, «So what» pasó a ser el primer surco e impuso, de forma rotunda y contundente, la atmósfera melancólica del álbum. Formalmente, es una composición muy sencilla, de esquema AABA. Las secciones A están en el modo dórico de Re y la sección B en el mismo modo, pero un semitono más alto, en Mi bemol; la misma forma y modos que John Coltrane usaría más adelante en su composición «Impressions». Tras una breve introducción de Evans y Chambers, enigmática, misteriosa e impresionista, y sin un *tempo* claramente definido, el contrabajo comienza a marcar el ritmo, a la vez que expone uno de los *riffs* más conocidos del universo jazzístico, al cual responden primero el piano y luego, a manera de coro, los instrumentos de viento. A continuación, y apuntalados por Evans, Chambers y Cobb, se suceden los solos: Davis, Coltrane, Adderley y, finalmente, Evans.

La entrada del solo de Davis es uno de los momentos más memorables de la historia del jazz, comparable al *break* de Charlie Parker en «A night in Tunisia». Tan memorable es este solo que ha sido aprendido de memoria por casi todos los aspirantes a músicos de jazz del planeta. El soberbio sonido del *walking bass* de Chambers, como un acorazado surcando un mar atormentado, impregna los primeros compases de una nocturnidad con la cual se podría responder a la pregunta de qué es el jazz. Es Coltrane, con su equilibrado solo, quien mejor aprovecha las posibilidades que le brindan las ideas de Davis, al explotar al máximo la ilimitada libertad del concepto modal. Igualmente, es de una belleza inefable el modo como, durante todo el solo de Evans, reaparece la respuesta coral de los instrumentos de viento, pero esta vez en un lugar diferente del compás. Los últimos ocho compases del solo de Evans discurren en una secuencia de intervalos de segunda, que da pie a la reaparición del *riff* de Chambers y a la respuesta del trío de vientos. Esta respuesta, primero del piano y a continuación de los vientos, tanto al principio como al final del tema, posee la misma dirección interválica utilizada en «Freddie Freeloader», lo que, salvando sus diferencias conceptuales, emparenta a los dos temas de forma cíclica.

> «Blue in green» es una forma circular de 10 compases después de una introducción de 4 compases, y tocada por los solistas en varios valores de aumento y disminución del tiempo.
> Bill Evans

Portada de la primera edición de *Kind of blue*, de Miles Davis



Si hubiera que seleccionar del disco un tema pleno de melancolía y nocturnidad, sin duda sería «Blue in green». Con su hermoso y exquisito sonido de trompeta con sordina, Davis desgrana un sobrio rosario de notas que bordan lo sublime. Más tarde, Coltrane ofrenda su solo más lírico y desgarrador de todo el álbum. Ambos solistas se entrecruzan con la miríada de detalles etéreos que Evans entrega en el piano. «Blue in green» es de una belleza tan terriblemente sobrecogedora que casi no se deplora la ausencia de Adderley en este tema.

«Blue in green» tiene, además, la peculiaridad de hacer que el oyente no pueda identificar dónde empieza y dónde termina cada secuencia. El orden de las intervenciones posee una curiosa estructura palindrómica:

Evans - Davis - Evans - Coltrane -
Evans - Davis - Evans

Tal estructura fue decidida al momento de la grabación. Lo que no se sabe es si hubo conciencia de ello o fue una casualidad (lo más probable). La ausencia de Adderley añade a la estructura del álbum un carácter palindrómico adicional. «Blue in green» es el tema de menor duración del álbum, situado entre dos pares de temas de mayor duración, como si fuera el ecuador o la piedra angular del álbum. ¿Acaso hubo también la intención de hacer del álbum un concepto desde un punto de vista formal? Tampoco se sabe.

Y Dios dijo: «Hágase la confusión». Y la confusión se hizo

A lo largo de los años ha habido una gran confusión con respecto a los nombres de las piezas que integran este álbum. En la primera edición, puesta a la venta el 17 de agosto de 1959, el orden de los títulos quedó del siguiente modo:

Lado A:
So what, Freddie Freeloader
y Blue in green

Lado B:
Flamenco sketches y All blues

En el segundo tiraje algún duende invirtió, en la funda del disco, el orden de los títulos correspondientes al lado B. ¡Pero los surcos se conservaron en el orden original! De allí se infiere que a estos temas se les atribuyan erróneamente sus nombres.

En las notas de presentación escritas por Bill Evans para la funda del disco, luego de su disertación sobre el arte visual japonés, ofrece una muy breve descripción formal de cada tema; ya han sido colocadas las tres correspondientes a la primera sesión de grabación, siguiendo el orden en que fueron grabados los temas. En el libro de Ashley Kahn, *Kind of blue: the making of the Miles Davis masterpiece*, de 2000 (publicado en castellano en 2002), aparece un facsímil del manuscrito de Evans. Allí se observa el siguiente orden de sus descripciones:

So what - Blue in green - All
blue [*sic*] - Flamenco sketches
- Freddie Freeloader

Evans no siguió el orden de grabación de los temas. Lo más probable es que escribiera las notas según recordaba los temas. Lo verdaderamente relevante es que las descripciones de «Flamenco sketches» y «All blues» coinciden plenamente con su inherente característica musical y permiten discernir correctamente su identidad. Sus notas fueron escritas después de la grabación del álbum y antes de que fuera publicado. El orden definitivo de los temas debió haber sido decidido por el productor, Irving Townsend, o conjuntamente por él y Davis. Al fin y al cabo, Davis era el líder del proyecto.

Davis decide captar la espontaneidad de los músicos a partir de temas originales que estuviesen fundamentados en escalas modales y no en acordes; además, quería hacerlo en una toma

Otro duende —quizá el mismo— quiso enmendar el error en sucesivas ediciones, y cometió otro al invertir las descripciones originales de Evans y atribuir a «All blues» la descripción de «Flamenco sketches» y viceversa. Todo un enredo que, lamentablemente, persiste hasta el día de hoy.

Los gazapos no terminan allí. Hubo también un error de transcripción desde el manuscrito hasta la funda del disco. El tema «All blues» aparece en el manuscrito de Evans como «All blue», que refleja mucho mejor la estética del álbum: *Kind of blue*, «Blue in green», «All blue»… Ahora bien, ¿por

Contraportada de la primera edición de *Kind of blue*, de Miles Davis

qué habría de cambiarse el título original si en realidad ¡no es un blues!? En cambio, «Flamenco sketches» sí que tiene todas las credenciales, el aire y un fuerte aroma de blues. Que nadie haya escrito aún acerca de este detalle se debe, probablemente, al hecho de no haber visto el manuscrito de Evans. Quizá el origen de todo este lío ha sido esta palabra: *blues* o *blue*.

La palabra *blue* tiene diversas acepciones. La más obvia designa como sustantivo al color azul, que no es este el caso. *Blues*, también como sustantivo, designa un género musical. Como adjetivo, *blue* también quiere decir triste, melancólico, nostálgico. Pero también funciona como sustantivo: tristeza, melancolía, nostalgia. Por lo tanto, «All blue» hubiese sido un mejor título para este tema, coherente tanto con la poética como con el título del álbum: cierta tristeza, un tipo de tristeza… ¿Alguien quiso «enmendarle» la plana a Evans? ¿O Evans confundió e invirtió los títulos inadvertidamente? Difícil saberlo a estas alturas.

Hubo también una omisión. Al final, Evans, parodiando el segundo párrafo de sus notas, escribe: «Quizá quienes escuchen bien capten algo que escapa a la explicación». No deja de sorprender que las líneas de presentación de una autoridad como Bill Evans hayan sido manipuladas de esa manera. Vaya usted a saber. Lo que sí se sabe es que *Kind of blue* desafiará, constantemente y para siempre, la imaginación de quien se acerque a él. En adelante, y en aras de la fidelidad, las referencias a «Flamenco sketches» y «All blues» siguen las descripciones originales de Evans.

Segundo día de grabación: 22 de abril de 1959

- Productor: Irving Townsend
- Ingeniero de grabación: Fred Plaut
- Horas de grabación: 2:30 a 5:30 p. m.
- Músicos: Miles Davis (trompeta), Julian Adderley (saxo alto), John Coltrane (saxo tenor), Bill Evans (piano), Paul Chambers (contrabajo) y Jimmy Cobb (batería)
- Temas: «Flamenco sketches» (11:26) y «All blues» (11:33)

> «Flamenco sketches» es una forma de blues en 6/8 de 12 compases que produce su estado de ánimo mediante unos pocos cambios modales y la libre concepción melódica de Miles Davis.
> BILL EVANS

Hubo que esperar siete semanas para el segundo día de grabación, esta vez sin Wynton Kelly. «Flamenco sketches» es una secuencia de doce compases, con cuatro compases adicionales de una seductora sencillez, un tanto hipnótica, en los que reaparece, aunque solo por un instante, y como un detalle de marcado gusto blusero, el movimiento armónico ascendente de un semitono de la sección B de «So what». Un rasgo más de la forma cíclica del álbum. «Freddie Freeloader» y «Flamenco sketches» son los únicos temas del disco que tienen una melodía simple y coquetona, aunque melodías, al fin y al cabo. También son los temas con un franco pedigrí blusero. Por añadidura, ambos temas están interpolados entre los que son improvisación pura: un detalle palindrómico adicional que, de nuevo, le confiere al disco una formalidad cíclica. El aire de vals de «Flamenco sketches» se le ocurrió a Davis al llegar al estudio. Evans comprendió el concepto de inmediato y lo plasmó en el trémolo que suena de fondo.

Luego de cuatro compases de introducción Davis, de nuevo con su timbre de trompeta con sordina, expone la sencilla melodía. Al momento de comenzar su solo, abandona la sordina para que emerja la trompeta, clara y diáfana. El piano de Evans, siempre preciso e inteligente, subraya el solo de Davis con toda la energía de la que es capaz. Le siguen Adderley, quien de nuevo se siente a sus anchas en un territorio que le es familiar (el *blues*), y Coltrane, que recoge el testigo desplegando sus famosas «sábanas de sonido» a lo largo de su intervención. Antes de que Davis retomara la melodía, Evans, con cierto aire puntillista, hizo el más breve de sus solos. Finalmente, el tema se resuelve en un fundido novedoso para la época con Davis —de nuevo con la sordina— repitiendo un sencillo motivo melódico.

Registro fotográfico de la grabación:
Miles Davis; Paul Chambers, Julian Adderley, Bill Evans, Miles Davis y John Coltrane.
En estas imágenes no aparece el baterista Jimmy Cobb.

> «All blue» [*sic*] es una serie de cinco escalas, cada una de ellas tocada por el solista tanto como desee hasta completar la serie.
> Bill Evans

Las tomas que hizo la banda, y que finalmente aparecieron en el disco, son las únicas de cada tema, con una honrosa excepción: en la edición original del disco aparece la segunda toma de «All blues». Este tema es el epítome del concepto que de manera transversal impregna *Kind of blue*. Es un tema que, luego de escuchar el disco, queda resonando con su carácter atemporal y sus solos desgarradores. Como explica Evans, es una secuencia de cinco secciones modales sobre la que cada uno de los solistas realiza su improvisación el tiempo que desee, hasta completar la secuencia. No hay un número predeterminado de compases. La serie de cinco secciones es la siguiente:

I: Do jónico
II: La bemol jónico
III: Si bemol jónico
IV: Re jónico/Mi bemol jónico
V: Sol dórico

El modo jónico se construye sobre las teclas blancas del piano a partir del Do. En esta secuencia, la estructura basada en Do se transpone a las secciones II, III y IV. El modo dórico se construye a partir del Re sobre las teclas blancas; en este caso, transpuesto a Sol, la sección V.

El hecho de no tener que improvisar sobre una secuencia fija de acordes y compases (como ocurre durante una canción convencional) sino sobre cinco secciones modales, tantos compases como el solista desee, le confiere una libertad creativa solo limitada por su voluntad. A continuación se presenta esa voluntad medida en compases:

Davis (20 compases):
I (4), II (4), III (4), IV (4), V (4)

Coltrane (20 compases):
igual a Davis

Adderley (32 compases):
I (8), II (4), III (8), IV (8), V (4)

Evans (28 compases):
I (8), II (4), III (8), IV (4), V (4)

Davis (22 compases):
I (4), II (4), III (4), IV (8), V (2)

Adderley y Evans eligen la mayor variación de longitudes. Genialidad e inspiración apartes, la autoría de dos obras

Algunas opiniones sobre *Kind of blue*

Miles Davis

«*Kind of blue* se hizo en esa época, a la hora correcta, el día correcto, y sucedió. Se acabó... Lo que solía tocar con Bill Evans, todos esos diferentes modos, y la sustitución de acordes, teníamos la energía y nos gustaba. Pero ya no lo siento, es más como un pavo recalentado» (Kahn, 2002: 267). Cuando Shirley Horn insistió, en 1990, en que reconsiderara tocar las baladas suaves y las melodías modales de su período de *Kind of blue*, Davis dijo: «No, me lastima el labio» (Kahn, 2002: 273).

Bill Evans

«Supongo que *Kind of blue* ha sido un disco muy influyente, pero cuando lo grabamos no teníamos ni idea de que acabaría siendo tan importante. Me he preguntado durante años qué tiene de especial, pero a mí me cuesta ser objetivo después de haber participado en él. Por supuesto, grabar con un grupo como aquel fue toda una experiencia. Estas oportunidades se presentan una vez en la vida. Fue una de las ocasiones en que más a gusto me sentí con aquella sección rítmica. Y con Miles siempre se respiraba una mezcla de magia y convicción. Hiciera lo que hiciera, siempre era un punto de partida para muchísima gente» (Pettinger, 2007: 116-117).

Jimmy Cobb

«Todo se reduce a la simplicidad. Esa es la razón por la que *Kind of blue* ha tenido tanto éxito durante tanto tiempo». (NPR, 2001).

George Russell

«*Kind of blue* es uno de esos álbumes maravillosos que surgieron de aquel período. El solo de Miles en "So what" es uno de los más bellos que jamás se hayan interpretado» (Kahn, 2002: 27).

Duane Allman

«He escuchado ese álbum tantas veces que, en el último par de años, casi no he escuchado nada más» (Kahn, 2002: 268).

Quincy Jones

«Esa siempre será mi música, hombre. Escucho *Kind of blue* todos los días, es mi jugo de naranja. Aún suena como si se hubiese hecho ayer» (Kahn, 2002: 27).

Chick Corea

«Una cosa es simplemente tocar una melodía o tocar un repertorio, pero otra cosa es crear prácticamente un nuevo lenguaje musical, que es lo que *Kind of blue* hizo» (Kahn, 2002: 27).

John Scofield

«Me acuerdo una vez, en la Berklee School, a principios de los setenta, que estaba en casa de un amigo que era bajista, y no tenía *Kind of blue*. Eran las dos de la madrugada, pero se fue a casa del vecino y preguntó si lo tenía, sin siquiera conocerlo, dando por supuesto que lo tendría, y efectivamente, fue así. Era como *Sergeant Pepper*» (Kahn, 2002: 23).

Francis Davis

«Tal vez el secreto de *Kind of blue* es uno de los rasgos de las obras de arte más grandes y perdurables: continúa hablándonos con tanta fuerza hoy porque parece una creación de su propio tiempo. En ese sentido, es en sí mismo una especie de enigma, un álbum que podríamos seguir disfrutando y pensando durante cincuenta años, u otros mil, sin penetrar nunca en todos sus misterios» (Presentación de la edición del cincuenta aniversario de *Kind of blue,* Nueva York: Columbia, 2009).

maestras como «All blues» y «Blue in green» ha sido motivo de interminables controversias. Los créditos del disco atribuyen a Miles Davis la autoría de todos los temas, pero muchos estudiosos y fanáticos apuestan a que Bill Evans escribió parte o la totalidad de estas piezas. En cuanto a «Blue in green», a finales de los años sesenta Evans recordaba:

> Llevaba unos meses fuera de la banda, pero Miles me pidió que asistiera a la sesión de grabación. Dijo que había esbozado algunas ideas y quería que pasara por su apartamento la mañana misma de la grabación. Llevé un tema propio titulado «Blue in green». Ya sé que en el álbum consta Miles como su autor, pero sé que también había hecho lo mismo con dos temas de Eddie Vinson: «Tune up» y «Four». No tiene más trascendencia, pero si alguien me pregunta por ello, yo le cuento la verdad (Pettinger, 2007: 113).

Abundando en la cuestión, confesó: «Un día en su apartamento, Miles escribió en una partitura la notación de un Sol menor y de un La aumentado, y me preguntó: "¿Qué harías con esto?". Yo no acababa de tenerlo claro, pero volví a casa y escribí "Blue in green"» (Pettinger, 2007: 113; Kahn, 2002: 171). Aquella reunión tuvo lugar posiblemente dos meses antes de la grabación, y poco antes de la primera sesión de *Chet* (con Chet Baker), en la que Evans presentó «Alone together», precisamente con los mismos acordes.

En *Everybody digs Bill Evans*, su segundo álbum como líder grabado en diciembre de 1958, Evans grabó un tema para piano solo —«Peace piece»— basado en un patrón repetitivo de dos acordes, que reaparecería cuatro meses más tarde como los primeros cuatro compases de «All blues», el último tema de *Kind of blue*. Es indudable que a Evans se debe el patrón de dos acordes que se escucha durante cuatro de las cinco secciones de la serie de escalas. Su participación en el proyecto *Kind of blue* tuvo un papel más que preponderante: estuvo en las dos sesiones de grabación, dada la invitación especial de Davis (Evans había dejado la banda unos meses antes para formar su trío y fue reemplazado por Wynton Kelly), tocó el piano en las cuatro pistas francamente modales del álbum, discutió con antelación cada tema con Davis y tuvo un papel importante en la estructuración de las piezas.

La práctica de apropiarse de una canción escrita por un acompañante ocurría con frecuencia en el mundo del jazz. Por ejemplo, Charlie Parker se acreditó el tema «Donna Lee», compuesto por Davis mientras trabajaba en el quinteto de Charlie Parker a finales de los años cuarenta. Más tarde, «Donna Lee» se convirtió en un popular estándar de jazz. Bill Evans asumió un cocrédito con Davis por «Blue in green» cuando lo grabó en su álbum *Portrait in jazz*, en diciembre de 1959. En 2002, finalmente, los herederos de Davis reconocieron la autoría de Evans.

Como una especie de Picasso del jazz, Miles Davis siempre participó en los cambios importantes que el género experimentó desde mediados de los años cuarenta

Y luego…

Para los músicos que participaron, *Kind of blue* fue una sesión de grabación más cuando el álbum apareció el 17 de agosto de 1959, pero su influencia creció y todos lograron el éxito en sus carreras individuales. Evans formó su influyente trío con el bajista Scott LaFaro y el baterista Paul Motian. «Cannonball» Adderley lideró bandas populares con su hermano Nat. Kelly, Chambers y Cobb continuaron como una unidad de gira, bajo el liderazgo de Kelly, así como en apoyo de Coltrane y Wes Montgomery, entre otros. Coltrane se convirtió en uno de los músicos de jazz más venerados e innovadores; adoptó, incluso más que Davis, el enfoque modal durante su carrera como líder en la década de los sesenta.

Desde 1953 Davis no había sido músico de respaldo hasta que hizo una rara aparición, en 1958, en el álbum *Somethin' else*, de Adderley. Los músicos de *Kind of blue* aparecieron juntos en posteriores grabaciones durante los sesenta. Evans y Adderley colaboraron en el LP de este último *Know what I mean?* de 1961. Kelly y Chambers respaldaron a Hank Mobley en *Soul Station* en 1960 y Evans y Chambers tocaron en las sesiones para *The blues and the abstract truth* de Oliver Nelson, en 1961. La sección rítmica integrada por Kelly, Chambers y Cobb respaldó, en 1959, a Coltrane en *Coltrane jazz* y su gran hito *Giant steps* incluyó a Chambers en todo el álbum. Ese trío permaneció con Davis en las grabacio-

Miles Davis y Bill Evans en el estudio Columbia 30th Street, conocido como «La iglesia»

nes de *Someday my prince will come* y los álbumes en vivo *Friday & saturday night at the Black Hawk* y *At Carnegie Hall*, ambos de 1961.

Recepción

Kind of blue ha sido considerado por muchos críticos el mejor disco de jazz, la obra maestra de Davis y uno de los mejores álbumes de todos los tiempos. Su influencia en la música, incluido el jazz, el rock y los géneros clásicos, ha llevado a algunos críticos a considerarlo también uno de los álbumes más influyentes jamás grabados.

El álbum fue una de las cincuenta grabaciones elegidas en 2002 por la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos para agregarla al Registro Nacional de Grabaciones, y en 2003 ocupó el puesto número 12 en la lista de los 500 mejores álbumes de todos los tiempos de la revista *Rolling Stone*. El 16 de diciembre de 2009, la Cámara de Representantes de Estados Unidos aprobó una resolución en honor al 50 aniversario de *Kind of blue* y «la reafirmación del jazz como tesoro nacional». Está incluido en el libro *1.001 discos que debes escuchar antes de morir*, de 2005, descrito por el crítico Seth Jacobson como «un momento que define el género en la música del siglo XX, punto». Aunque se han disputado cifras precisas, *Kind of blue* a menudo ha sido nombrado el álbum más vendido de Davis y el disco de jazz más vendido de todos los tiempos. En 2008, la Asociación de la Industria de la Grabación de Estados Unidos (RIAA, por sus siglas en inglés) lo certificó cuádruple platino, lo que indica ventas de al menos cuatro millones de copias.

Un notable caso de serendipia

Miles Davis siempre estuvo un paso adelante no solo de su época sino también de su música. Siempre estaba pensando en términos de futuro. No deja de sorprender el arco que describe su carrera musical por más de cuarenta años: participó en los momentos clave que dieron la vuelta de tuerca necesaria para la evolución del jazz. Para él, lo que había hecho era agua pasada. Como iconoclasta de su tiempo y de su obra, consideraba *Kind of blue* algo perteneciente al pasado y, por lo tanto, había que hacer otra cosa, tomar otros derroteros, otro rumbo.

Hay obras de arte que trascienden a su creador y tal es el caso de *Kind of blue*. Sí, Davis será recordado por su irreverencia, no solo como músico, sino también como persona. Pero, a la hora del balance final, un artista será recordado no por la que a él le parezca su mejor obra, sino por la que le llegó más hondo el público.

Kind of blue ha logrado eso, mucho más allá de lo que esperaban los músicos participantes en su grabación. Para ellos este álbum era un trabajo más, enmarcado en la rutina de tocar en un club nocturno, participar en alguna grabación y, de vez en cuando, salir de gira con alguna banda. Por tal razón, *Kind of blue* es el mejor ejemplo de serendipia ocurrido en el jazz: ninguno de ellos estaba consciente de lo trascendental que se volvería este disco, a tal punto de ser uno de los objetos de culto musical que más impacto ha tenido a lo largo de tantos años; comparable, salvando las distancias, al *Sargent Pepper* de los Beatles.

Kind of blue es, desde hace mucho, un clásico en el estricto sentido de la palabra. Su recorrido a lo largo del tiempo, junto a otras joyas del arte musical del siglo XX, se asemeja a la trayectoria de un satélite lanzado al infinito, que surca, por y para siempre, la eternidad.

REFERENCIAS

- Kahn, A. (2002): *Miles Davis y* Kind of blue*: la creación de una obra maestra*. Barcelona: Alba.
- NPR (2001): «Miles Davis: *Kind of blue*». National Public Radio, 1 de agosto: https://www.npr.org/2011/01/04/10862796/miles-davis-kind-of-blue
- Pettinger, P. (2007): *Vida y música de Bill Evans*. Barcelona: Global Rhythm.

FUENTES DE CONSULTA

Libros

- Carr, I. (2005): *Miles Davis: la biografía definitiva*. Barcelona: Global Rhythm.
- Davis, M. (2000): *Kind of blue*. Transcribed Scores. Milwaukee: Hal Leonard.
- Davis, M. y Troupe, Q. (1991): *Miles: la autobiografía*. Barcelona: Ediciones B.
- Dimery, R. (ed.) (2005): *1.001 discos que debes escuchar antes de morir*. Barcelona: Grijalbo.

Páginas de internet

- Library of Congress: *Kind of blue* https://catalog.loc.gov/vwebv/holdingsInfo?searchId=15494&recCount=25&recPointer=10&bibId=5670896
- *Rolling Stone*: «500 greatest albums of all time». https://www.rollingstone.com/music/music-lists/500-greatest-albums-of-all-time-156826/. 31 de marzo.
- The Recording Industry Association of America (RIAA): «Gold & Platinum - Kind of blue». https://www.riaa.com/gold-platinum/?tab_active=default-award&ar=MILES+DAVIS&ti=KIND+OF+BLUE

DISCOGRAFÍA

- Adderley, J. (1958): *Somethin' else*. Nueva York: Blue Note.
- Adderley, J. (1961): *Know what I mean?* Nueva York: Riverside.
- Baker, C. (1958): *Chet*. Nueva York: Riverside.
- Coltrane, J. (1959): *Giant steps*. Nueva York: Atlantic.
- Coltrane, J. (1961): *Impressions*. Nueva York: Impulse.
- Davis, M. (1949/1950): *Birth of the cool*. Nueva York: Capitol.
- Davis, M. (1958): *At Newport*. Nueva York: Columbia.
- Davis, M. (1958): *Jazz at The Plaza*. Nueva York: Columbia.
- Davis, M. (1958): *Jazz track*. Nueva York: Columbia.
- Davis, M. (1958): *Milestones*. Nueva York: Columbia.
- Davis, M. (1959): *Kind of blue*. Nueva York: Columbia.
- Davis, M. (1961): *Friday & Saturday nights at The Black Hawk*. Nueva York: Columbia.
- Davis, M. (1961): *Someday my prince will come*. Nueva York: Columbia.
- Davis, M. y Evans, G. (1958): *Porgy and Bess*. Nueva York: Columbia.
- Evans, B. (1959): *Everybody digs Bill Evans*. Nueva York: Riverside.
- Evans, B. (1959): *Portrait in jazz*. Nueva York: Riverside.
- Mobley, H. (1960): *Soul Station*. Nueva York: Blue Note.
- Nelson, O. (1961): *The blues and the abstract truth*. Nueva York: Impulse.
- Parker, C. (1946): *A night in Tunisia*. Los Ángeles: Dial.
- Parker, C. (1947): *Donna Lee*. Nueva York: Savoy.

> La entrada del solo de Davis en «So what» es uno de los momentos más memorables de la historia del jazz