debates IESA

VOLUMEN XIX • NÚMERO 3 • JULIO~SEPTIEMBRE 2014 • Bs. 90

TODO SOBRE LAS MARCAS

CONSTRUIR UNA MARCA SIGNIFICA CREAR PREFERENCIAS PROFUNDAS, DURADERAS, Y DESARROLLAR LEALTAD A TODA PRUEBA

» ¿QUÉ TIENEN EN COMÚN VENEZUELA Y UCRANIA?

» UNA NUEVA ERA DORADA PARA LA TV

» SALUD PÚBLICA: REPROBADA EN PLANIFICACIÓN

ISSN 1316-1296

J-0034399-0
Líderes
de la evolución_
En Telefónica Empresas apostamos a construir un futuro mejor de la mano de nuestros clientes, acercándolos a la tecnología con proyectos de negocio que generen una transformación positiva de la empresa y la sociedad.
Esto lo logramos gracias a la experiencia y compromiso de un equipo que conoce a su cliente y le brinda soluciones adaptadas a sus necesidades.
Hoy, seguimos aquí y queremos **SER MÁS**, acompañando a nuestros clientes en su evolución para formar parte de esta era digital.
Avanzando juntos hacia el cambio.
Telefónica | movistar
movistar | UNA MARCA DE TELEFÓNICA

Mercantil

Cuando lo necesites al alcance de tu mano

Mercantil Móvil es la aplicación nativa para equipos inteligentes.

Si tienes que moverte, Mercantil se mueve contigo.

¡Descárgala ya!

Mercantil, impulsa tu mundo

CENTRO DE ATENCIÓN MERCANTIL
0-501 501 24 24, 0-800 800 24 24
(0212) 800 24 24 Y (0212) 501 24 24
www.banmercantil.com

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

Bolívar fuerte

EDITORIAL	4	**Marcar la marca /** Ramón Piñango
PARECERES	6	**La innovación: «debilidad flagrante» de las empresas latinoamericanas** / Henry Gómez Samper
	7	**¿Prestigio o salario?** / Guillermo S. Edelberg
	7	**La belleza de no ser «número 1»** / Raúl Maestres
	9	**¿Ejecutivas felices?** / Enrique Ogliastri
TEMA CENTRAL		**Todo sobre marcas** Hacer la marca (o *branding*, para quienes prefieren el original en inglés) significa crear preferencias profundas, duraderas, desarrollar una lealtad a toda prueba, no solo con un producto que se conoce, consume y prefiere, sino también con otros productos, aunque no se consuman, e incluso con productos que aún no existen, pero que aparecerán en el mercado con esa marca con la cual se ha establecido una relación particular.
	10	**Estrategias de marcas en un entorno de recesión /** Fabiana Culshaw
	14	**Medir el valor de marca en internet /** Ricardo Dicarlo
	16	**¿Cómo se mide el capital de una marca?** / Sofía Esqueda
	18	**La marca en la red** / Nunzia Auletta
	21	**Marcas 2.0: mercadeo de atracción para convertir a extraños en promotores /** José Luis Saavedra
	22	***Made in* siglo XXI: tendencias actuales en *branding* por procedencia** / Aquiles Esté
	24	**La necesaria re-creación de la marca Venezuela** / Carmen Beatriz Fernández y Jorge Menéndez
	26	**La magia de la marca personal** / Ricardo Vallenilla y Fernando Ríos
	30	**Guía práctica para el registro de marcas** / Judith Castillo Uribe
	31	**La necesidad de una nueva legislación sobre derechos intelectuales /** Rosa Mejuto de Gordon
CONVERSACIÓN	32	**«El modelo de atención desarrollado por Cania es único»** / Conversación con Vicente Pérez Dávila, presidente, y Carmen Elena Brito, gerente general, del Centro de Atención Nutricional Infantil Antímano (Cania) Desde 1995 Cania ha atendido a 250.000 niños con distintos grados de necesidades nutricionales, en la populosa parroquia Antímano de Caracas. La atención integral (médica, psicológica, nutricional y social) que reciben el niño y su familia es modélica.
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	37	**La industria petrolera venezolana y su contenido nacional /** Igor Hernández y Jean Paul Leidenz A lo largo de la historia de la actividad petrolera en Venezuela se han formulado diversas estrategias para incentivar la participación nacional en el sector.

DEBATES IESA **Volumen XIX, número 3, julio-septiembre 2014** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

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

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas Acosta

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

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

Diseño de portada
Aitor Muñoz Espinoza

Publicidad
Morella Soto
Ninín Ohep

Administración
Yudyt Medina
Wuilker Zambrano

Distribución
Ediciones IESA
Cadena Capriles

Montaje electrónico e impresión
Editorial Arte

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

	42	**Los parientes de Ucrania: el desempeño de la deuda externa venezolana en el conjunto de países de alto riesgo** / Carlos Jaramillo y Claudia Martínez ¿Qué hacer para reducir el costo de la deuda soberana venezolana? Mejorar la rendición de cuentas, reducir la violencia, aumentar la efectividad del gobierno, reforzar los organismos reguladores, combatir la corrupción y, en especial, permitir que rija el imperio de la ley.
TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE...	48	**La industria de la moda** / Amira Saim La industria del vestir —muchas veces subestimada por la sombra de superficialidad que la rodea— es hoy una de las más importantes por el impacto económico que tiene en los países dedicados a la producción en masa y a la distribución de bienes textiles.
EXPERIENCIAS	56	**Dr. Cartucho: una recarga sin manchas y con confianza /** Sofía Esqueda, Aramis Rodríguez y Cindy Herrera Milton Dávila montó un cibercafé, al que añadió recargas de cartuchos para impresoras. Veía en la recarga un gran potencial; lo que no tenía claro era el concepto de negocio que debía adoptar: ¿un procedimiento manual o uno basado en tecnología?
TENDENCIAS	60	**Hay una nueva era de oro de la TV... y nos la estamos perdiendo** / Rafael Osío Cabrices
	63	**Facebook: todo y nada** / Jolguer Rodríguez Costa
	66	**La flexibilización cambiaria: una luz en el camino de los exportadores** / Dulce María Rodríguez
	69	**El plan B de papá** / Carmen Sofía Alfonzo A.
	71	**Salud pública: reprobada en planificación** / Lissette Cardona
	75	***Papita, maní, tostón*: éxito, cine y pasión** / Ángel Ricardo Gómez
	77	**La emigración venezolana es joven y productiva** / Patricia Clarembaux
	79	**La industria de autopartes está en su peor momento en medio siglo /** Mariana Martínez Rodríguez
PUNTO BIZ	81	**Tres tendencias globales con impacto local** / Carlos Jiménez
MODO TEXTO	82	**Movilizar desde la computadora** / Luis Ernesto Blanco
TECNOLOGÍA MÓVIL	83	**Telefonía móvil y la calidad de vida: el caso Perú** / Italo Giudice
PETRÓLEO Y ENERGÍA	84	**Petrocaribe: el petróleo como herramienta geopolítica /** Riitta-Ilona Koivumaeki y Pedro Luis Rodríguez Sosa
SALUD DIGITAL	86	**La revolución de la salud digital** / Arístides Ávila Odreman
INICIATIVAS	87	**Contrata: punto de encuentro entre talentos y empleadores /** Carmen Sofía Alfonzo A.
RESEÑA	88	**Venezuela en el laberinto de la renta** / Tomás Straka
ENSAYO	91	**Para comprender al violento asesino en Venezuela hoy** / Alejandro Moreno Olmedo Parece loca la violencia que sufre el país. ¿Qué significa esa locura? ¿Es de veras totalmente irracional o puede comprenderse?
	95	Debates IESA en breve	*in brief*

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

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

Publicidad Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374
Ninín Ohep: ninin.ohep@iesa.edu.ve / 0416-627.98.12 / (0212) 5554.374

editorial

Marcar la marca

Ramón Piñango

Curioso. En un mundo de cambios, volatilidad, relaciones transitorias, en el cual hasta las creencias más sagradas se tambalean, resulta que quienes venden bienes o servicios buscan afanosamente relaciones permanentes, unidas por inviolables lazos de acero. Crear estos lazos que nadie pueda romper es la razón de ser de lo que hoy se denomina «hacer marca» o, para quienes prefieren el original en inglés, *branding*.

Hacer la marca significa crear preferencias profundas, duraderas, desarrollar una lealtad a toda prueba, no solo con un producto que se conoce, consume y prefiere, sino también con otros productos, aunque no se consuman, e incluso con productos que aún no existen, pero que aparecerán en el mercado con esa marca con la cual se ha establecido una relación particular. Esta relación incluye confianza, pero también simpatía y hasta cariño; cariño porque se asocia, por ejemplo, con momentos o períodos agradables de la vida. Tal es el caso de una marca de compota que alguien, al asociarla con su niñez, la compra para sus hijos.

Cuando una marca se ha establecido tiene la mitad de la batalla por el mercado ganada, si no más. Al menos cuenta con esa buena disposición inicial de muchos consumidores que están dispuestos a darle el beneficio de la duda, ante comentarios no muy favorables de otros consumidores. «Apple es Apple», «Toyota es Toyota», «Harvard es Harvard», son expresiones de gente que cree en estas marcas hasta el punto de estar dispuesta a perdonar errores. Si, por ejemplo, Toyota tiene que recoger cientos de miles de automóviles para cambiarles una pieza defectuosa de fábrica, eso puede ser interpretado como un acto de responsabilidad propio de la maravillosa Toyota. Pero el mismo llamado pudiera ser interpretado como señal de mala calidad de los productos, si es hecho por fabricantes de menor prestigio.

Pero aun los grandes amores pueden morir. La gran trampa de quienes disfrutan de la buena voluntad del consumidor es dormirse en los laureles, no cuidar la marca; especialmente, en tiempos inciertos, cuando la competencia acecha para emerger cuando menos se espera, al llegar a cualquier esquina. ¿Y qué es cuidar la marca? Ante todo, asegurar la calidad de los productos que llevan el prestigioso sello y, de ser posible, mejorarlos o ampliar la oferta con nuevas versiones que respondan a una gama más amplia de preferencias; eso puede referirse a un producto o a nuevas presentaciones. Por eso, con frecuencia, cuidar la marca implica innovar, para mejorar los productos conocidos o para ofrecer nuevos productos atractivos que garantizan la conocida calidad de la marca.

La marca ya conocida no puede servir como patente de corso para vender cualquier cosa; hacerlo es la mejor manera de echar por la borda lo que, probablemente, tardó largo tiempo en construirse. Eso es abusar de la marca; abuso del cual, más pronto que tarde, se percatarán los consumidores. Es fácil caer en la tentación de aprovechar el prestigio de la marca para elevar el precio, con base en el argumento de que «por este nombre la gente paga». Tal conducta, que puede tener sentido en mercados no muy competidos, constituye una manera torpe de obtener ganancias fáciles por un tiempo no duradero.

En circunstancias como la de Venezuela, en estos tiempos de escasez e inflación, no es de extrañar que unos cuantos empresarios y gerentes consideren que cultivar una marca no tiene mayor sentido porque la gente, ante la necesidad, es menos exigente y compra lo que encuentre, con el argumento irrebatible de «eso es lo que hay». De nuevo, esta actitud «buhoneril» puede que genere una ganancia ya, y se aprovechen tiempos difíciles creados, en buena medida, por políticas gubernamentales que han aplastado la oferta. Sin embargo, quien tenga visión de mediano o largo plazo y quiera permanecer en el negocio sabe que construir una marca exige tiempo y recursos, cosas nada despreciables. Por lo demás, hay que pasearse por el hecho de que, si construir una marca es exigente, más exigente puede ser reconstruir un nombre, no tanto el de un producto, el cual después de todo puede cambiarse, sino el de quienes lo producen. Esto es particularmente cierto en estos tiempos de internet y redes sociales, en los cuales la información fluye con inusitada rapidez tanto para crear marcas como para rayarlas.

- *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.

BBVA Provincial

Más que un salario... un compromiso

Descubre la **Cuenta Nómina** del BBVA Provincial donde siempre tienes a tu alcance al mejor aliado comercial que te ofrece su apoyo en todo momento. Beneficiate de todos nuestros productos y servicios mientras le ofreces a tus empleados el mejor respaldo y la mayor cantidad de beneficios.

Con la **Cuenta Nómina** podrás disfrutar de:

- Planes que se adaptan al perfil de cada empleado, con una oferta de productos y servicios competitivos.
- Herramientas financieras como Provinet Empresas y Provincial Net Cash que te ayudan a gestionar el pago de la Nómina de forma fácil y sencilla.
- Rapidez en el abono de la Nómina en la cuenta de tus empleados, así evitarás el manejo de efectivo y cheques.
- Kit de bienvenida que cuenta con todos los instrumentos financieros que tu empleado necesita para comenzar a utilizar su cuenta.

Para más información ingresa a: **www.bbvaprovincialmundonomina.com**

Hazlo fácil.

adelante.

LA INNOVACIÓN: «DEBILIDAD FLAGRANTE» DE LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS

Henry Gómez Samper
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ.

La innovación es lo que lleva a una empresa a ser dinámica y productiva, que su producción se expanda y ofrezca empleo. Es lo que mejora la calidad de los productos y procesos, y mejora la competitividad. Sin embargo, en América Latina muy pocas empresas, cualquiera sea su tamaño, invierten en investigación y desarrollo (I+D). Hasta las llamadas «multilatinas» —empresas que han cruzado fronteras y operan en Norteamérica y otros mercados competidos— tienden a obviar la innovación.

Según un estudio conjunto de la OECD y la Cepal (publicado en 2013) en 2009 las economías de la OECD invertían en I+D el 2,4 por ciento del producto interno bruto (PIB), mientras que las latinoamericanas destinaban apenas el 0,7 por ciento, y esa inversión se concentraba en pocos países: 1,2 por ciento en Brasil, por ejemplo, y menos de 0,2 por ciento en Bolivia. Con razón, un estudio del Banco Mundial, publicado en 2014, califica la falta de innovación como una «debilidad flagrante» de la empresa latinoamericana.

Varios factores explican la falta de innovación en la empresa latinoamericana. Uno es que la empresa tiende a limitar su actividad a industrias «a salvo» de la competencia internacional, como el comercio, los servicios informales y la manufactura básica, cuyas características requieren poco conocimiento. A pesar de la política de apertura comercial que tuvo lugar en América Latina durante los años noventa, los sectores industriales tienden a disfrutar de mayor protección que la existente en otras regiones del mundo. Concentran sus ventas en el mercado nacional, sin siquiera intentar la exportación. Las tasas de entrada en los mercados de exportación de las empresas latinoamericanas son no solo exiguas, al compararlas con economías de rápido crecimiento como las del sureste asiático, sino incluso inferiores a las de algunos países de África.

Otro factor que explica la falta de innovación en América Latina es la brecha de capital humano; sobre todo, ingenieros y científicos, los profesionales cuya formación es más proclive a producir innovaciones. «Créanlo o no», como decía Ripley, el afamado relator de lo increíble, en la América Latina de 2012 la densidad de ingenieros (uno por cada 100.000 trabajadores) ¡era inferior a la de España y Portugal en 1900!

Hay otros dos factores relacionados con la educación: (1) la mediocre calidad de la educación básica en los sistemas de educación pública, que se evidencia en los pésimos resultados alcanzados por los estudiantes latinoamericanos en pruebas internacionales; y (2) la tradicional desconfianza que ha distinguido las relaciones entre los sectores académico y empresarial. Así las cosas, las universidades difícilmente logran formar a los estudiantes con los conocimientos y destrezas técnicas requeridas por el sector productivo. Pocas veces ocurre que las empresas y las instituciones educativas colaboren en proyectos de investigación que conduzcan a innovaciones. Esta desconfianza también contribuye a la escasez de profesionales, como ingenieros de sistemas, requeridos para avanzar en las nuevas tecnologías.

En 2009 las economías de la OECD invertían en investigación y desarrollo el 2,4 por ciento del producto interno bruto, mientras que las latinoamericanas destinaban apenas el 0,7 por ciento

La falta de innovación en las empresas latinoamericanas se manifiesta en el muy limitado número de patentes, la escasa innovación de productos y las deficientes prácticas de gestión. Es más, la escasa innovación contribuye a la baja productividad de las economías de esta parte del mundo.

No es de sorprender, pues, que en América Latina se carezca de una «infraestructura para la innovación», donde converjan las empresas abocadas a la exportación, las universidades, los centros de tecnología, los organismos públicos y los servicios empresariales (como consultoras, redes de trabajo y asociaciones técnico-empresariales), cuya participación conjunta en ferias y exposiciones son elementos de relevancia para que prolifere la innovación. Felizmente, algunos países, como Brasil, Chile, Colombia, Perú y México, reconocen cada vez más que los retos de orden económico y social que enfrentan exigen priorizar la innovación: clave para incentivar nuevas actividades económicas, aumentar la productividad e impulsar el empleo y los ingresos.

Entre las nuevas empresas latinoamericanas que se destacan por su innovación figuran siete pymes colombianas, pertenecientes al sector tecnológico. Forman parte de una investigación sobre cambio tecnológico y reestructuración organizacional dirigida por el profesor Mauricio Cárdenas Piñeros de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Curiosamente, todas tienen mayor interacción con emprendedores de otros países que con sus pares colombianos, lo cual evidencia la importancia de las redes informales. Todas se concibieron en el exterior; de hecho, ninguna podría haber nacido en Colombia. Los emprendedores realizaron sus estudios en el exterior y trabajaron en empresas de tecnología avanzada, donde adquirieron los conocimientos para concebir sus respectivos proyectos.

Sus productos, servicios, procesos, organizaciones o modelos de negocios son atractivos para una diversidad de actores en el mercado mundial, tales como inversionistas, socios, aliados, clientes, proveedores y otros grupos de interés. Es significativo que algunas han logrado atraer inversionistas vinculados con empresas mundialmente conocidas por su innovación tecnológica.

Una de las que pudiera tener impacto mundial es Keraderm, por su potencial de revolucionar el mercado de la cura de quemaduras de piel. En su laboratorio en Bogotá, el cirujano plástico Rodrigo Soto y un grupo de médicos idearon un procedimiento que consiste en desarrollar láminas de piel de colágeno cultivadas a partir de menos de un centímetro de tejido, que se toma detrás de la oreja junto con una muestra de sangre de la persona. En cinco días, y a partir de esa muestra, elaboran tres láminas de diez por diez centímetros de piel para cubrir las quemaduras o los daños en la piel. En unos 45 a 60 días la piel se regenera. Se calcula que cada año, solo en Estados Unidos y Europa, son atendidos médicamente por quemaduras más de dos millones y medio de personas.

Las experiencias de estas siete pymes dice mucho del ecosistema en el que se crean —o dejan de crearse— nuevas empresas en América Latina. Solo Brasil y Chile cuentan con un ecosistema cada vez más favorable al cultivo de nuevas empresas.

¿PRESTIGIO O SALARIO?

Guillermo S. Edelberg
PROFESOR EMÉRITO, INCAE
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

¿Qué es lo mejor para jóvenes graduados en administración de empresas? ¿Buscar trabajo en una empresa grande o en una pequeña? Esta discusión no es nueva. Trata de desentrañar lo mejor para estos jóvenes, o no tan jóvenes, cuando enfrentan la siguiente opción: aceptar una oferta de trabajo en una empresa prestigiosa que no paga sueldos altos o aceptarla en una empresa menos prestigiosa pero que sí los paga. No debe confundirse prestigio con estatus, aunque esto último, si es importante, generalmente conduce a lo primero. Prestigio es, según el Diccionario de la Real Academia Española, «realce, estimación, renombre, buen crédito»; y estatus, «posición que una persona ocupa en la sociedad o dentro de un grupo social».

«The hiring advantage of high-status firms», artículo publicado el 10 de abril de 2014 en el boletín *Knowledge@Wharton*, se ocupó de este tema (específicamente, en las áreas de finanzas y consultoría) y señaló lo siguiente:

> Cuando llega el momento de contratar a nuevos empleados, una empresa que goza de un estatus elevado posee una ventaja con respecto a otras que no lo tienen. La ventaja no es como uno se imagina, porque no consiste en aspectos tales como un sueldo mejor o un trabajo más interesante que represente un desafío. Consiste más bien en la creencia de que haber trabajado en una empresa de este tipo ayudará en el futuro a conseguir un trabajo mejor... En otras palabras, aceptar durante un par de años un salario más bien bajo puede ser beneficioso en el futuro... La ventaja, señalan los investigadores, tiene un talón de Aquiles. Una empresa que cuente con un estatus destacado puede permitirse el lujo de ofrecer salarios bajos a quienes estén comenzando sus tareas y aún así lograr la incorporación de empleados talentosos; pero, con el correr de los años, estos habrán progresado en sus carreras, adquirido más experiencia y demostrado sus habilidades. Ante esta nueva situación la empresa, si quiere retenerlos, deberá ofrecerles salarios más importantes.

Desde el punto de vista de un joven aspirante es posible decir lo siguiente acerca de una empresa prestigiosa: a) «asegura» mucho más el desarrollo de una carrera sólida que una que no lo es (además, si esta última es pequeña, no provee seguridad de que no vaya a desaparecer del mercado en un futuro más o menos inmediato); b) brinda la posibilidad de que el círculo en el que se mueve el joven egresado reconozca el nombre de la empresa; c) facilita el acceso a una escuela de posgrado prestigiosa; y d) permite tal vez manejar negocios importantes que hagan aparecer el nombre del egresado en los diarios. Hay que agregar que antes de la crisis de 2008 influían en este sentido las presiones de los colegas y los padres, aunque en la actualidad esto tal vez puede haber disminuido.

¿Qué es lo mejor para jóvenes graduados en administración de empresas? ¿Aceptar una oferta de trabajo en una empresa prestigiosa que no paga sueldos altos o aceptarla en una empresa menos prestigiosa pero que sí los paga?

Hay quienes no coinciden con lo anterior. Según dicen, los aspirantes no tienen una idea clara acerca de las exigencias de los trabajos que buscan. Por ejemplo, los integrantes de muchas empresas prestigiosas dedicadas a la consultoría deben viajar de un cuarenta a un setenta por ciento de su tiempo, lo cual para muchos jóvenes no es atractivo. Otros aspirantes piensan que se convertirán en personas ricas en poco tiempo, sin correr mayores riesgos y sin trabajar hasta muy tarde, lo cual parecería demostrar que no entienden lo que se gana y lo que se pierde al trabajar en una empresa prestigiosa. También dicen que trabajar en finanzas durante unos cuantos años para hacerse rico o adquirir experiencia, para luego hacer otra cosa, no es una buena estrategia. Es difícil hacerse rico en poco tiempo; además, si se quiere hacer otra cosa, ¿para qué esperar? Por estos motivos recomiendan optar por la empresa que pague más.

En América Latina no abunda el trabajo y las empresas «grandes» son en su mayoría empresas familiares, estatales o filiales de una organización extranjera. Existen también pequeñas empresas que luchan por surgir y empresas sin fines de lucro, cada vez más numerosas. Cuál oferta aceptar supone que quien busca trabajo recibe más de una, lo cual no siempre ocurre. Una posibilidad sería aceptar una oferta para luego pensar con más calma e ir a trabajar a otra organización que satisfaga más los anhelos de progreso. Otra sería animarse a crear una empresa propia al contar con más experiencia.

Estas opciones no son las únicas. Existen otras, como la que describe el tango *Giuseppe el zapatero* (1930, letra y música de G. del Ciancio): «E tique, tuque, taque, Don Giuseppe trabaja… / Hace una semana el hijo se casó… / la novia tiene estancia y dicen que es muy rica; / el hijo necesita hacerse posición». A quienes les disguste esta opción consideren los versos con los que termina el tango: «E tique, tuque, taque, ha vuelto Don Giuseppe; / otra vez todo el día trabaja sin parar, / y dicen los paisanos, vecinos de su tierra, / «Giuseppe tiene pena y la quiere ocultar».

LA BELLEZA DE NO SER «NÚMERO 1»

Raúl Maestres
COACH ONTOLÓGICO

Casi todo lo que se escribe sobre gerencia está dirigido a destacar las virtudes de ser el número uno; como se pueda, pero serlo. Lo mismo ocurre en los deportes: poco se recuerda a quienes llegaron en segundo o tercer lugar en las copas futbolísticas o en los campeonatos de tenis. Solo se recuerda a quien se cubre de gloria. Los derrotados pasan al olvido y no pocas veces tienen que soportar duras sanciones de los hinchas frustrados. En el mundo empresarial, el candidato potencial no selecciona-

do para el primer puesto se siente, en muchas oportunidades, compelido a renunciar para «salvar el honor» y de paso mostrarle a la organización lo que se pierde por no haberlo escogido.

Es necesario rescatar elementos de juicio más benignos con los que no llegan a ese primer sitial, pero poseen amplios talentos para continuar haciendo contribuciones muy importantes en el mundo gerencial, el deportivo o donde se encuentren. Si aprendieran a tomar la situación con más humildad y procesar los acontecimientos con madurez, podrían incrementar sus grados de felicidad existencial (lo contrario de frustración existencial), que al final del camino es la búsqueda afanosa (consciente o inconsciente) de todos los seres humanos. En el lecho de muerte nadie se arrepiente por no haber llegado a este o aquel sitial. Los arrepentimientos se refieren más bien a no haber vivido o disfrutado lo suficiente, haber sometido a los seres queridos a sacrificios injustos para que los acompañaran en esa lucha quimérica de ser número uno.

A veces la egolatría no repara en el hecho de que la posición número uno es una sola, que existe la imposibilidad física de ser ocupada por dos personas y que, si quienes no logran ese único peldaño subordinan su felicidad a eso, serán desdichados toda la vida y harán también infelices a quienes les rodean o dejarán sus hígados en el camino (como se decía antes). Quizás algún día lleguen, pero posiblemente paguen un precio elevado en desdicha personal, salud comprometida y relaciones interpersonales fallidas; en resumen, habrán malbaratado calidad de vida, las más de las veces irrecuperable.

Que no se malentienda el planteamiento. No se trata de hacer una apología de la mediocridad o la flojera. La orientación al trabajo honesto, duro, creativo y de calidad continúa siendo la manera de hacer las cosas. Pero existe otra vertiente ética: la búsqueda de la felicidad como principio en la vida, la ética hacia uno mismo. Ambas orientaciones deben estar en equilibrio. Perseguir como fin supremo llegar a la cima puede ser antiético con la persona, si esa búsqueda va en detrimento de otros fundamentos que rigen el buen vivir de quienes se ven afectados por ese proceso, como en el caso del escalador que sacrifica cosas valiosas por llegar al lugar idealizado.

Un buen ejemplo es el de una organización de clase mundial que convirtió el hecho de no estar en la cima en ventaja competitiva, en lugar de frustración insalvable. Avis, la conocida empresa estadounidense dedicada al arrendamiento de vehículos, utilizó durante cincuenta años textos publicitarios como este: «En Avis no podemos permitirnos el lujo de no atenderlo bien. Cuando no eres el más grande en alquiler de carros, tienes que esforzarte más. Nosotros lo hacemos. Solo somos los segundos».

No estar en la cima, pero sí en la lucha diaria, proporciona a Avis el incentivo necesario para mantener constantemente motivada a su gente, para ser número uno en servicio y atención al cliente. Es la lucha del que está abajo empeñado en superarse cada día más, sin frustración por no ser el primero en ventas, incluso orgulloso de no serlo. Posiblemente Avis nunca supere a Hertz en facturación, pero ha entendido las ventajas de no estar en el tope y las ha sabido usar para su beneficio. El que más vende no es el único ganador; lo son todos los que dan lo mejor de sí, sin dejar nada por dentro.

Otro caso es el de General Electric. El 27 de noviembre de 2000 anunció que Geffrey Immelt sería el sucesor del legendario Jack Welch, quien después de veinte años dejaba vacante la posición de presidente. Los otros dos ejecutivos considerados para el cargo fueron Robert Nardelli, presidente de GE Power Systems, y James McNerney, presidente de GE Aircraft Engines. El primero, después de una brillante carrera de 27 años, renunció a la empresa tan pronto supo que no había sido seleccionado para el cargo; casi inmediatamente pasó a ser presidente de Home Depot y luego de Chrysler, con actuaciones controvertidas (fallidas para algunos analistas de gerencia) en ambas posiciones. El segundo candidato tampoco se quedó para ver a qué arreglo podía llegar con Immelt: decidió renunciar después de una exitosa carrera de 18 años. Luego fue contratado por 3M y unos años después pasó a Boeing donde permanece como presidente.

No se pretende emitir un juicio sobre los éxitos profesionales de Nardelli o McNerney en sus vidas posteriores a General Electric, ni sobre sus remuneraciones (que probablemente fueron mayores que las que hubieran obtenido en sus posiciones), sino a sus dificultades para aceptar que otro fuera seleccionado para el cargo al cual aspiraban. Ni siquiera se dieron la oportunidad de evaluar la posibilidad de llegar a un arreglo profesional con el nuevo presidente para integrar un equipo de trabajo poderoso. Ambos casos no se refieren a personas que, luego de un análisis de vida y carrera, deciden buscar nuevas opciones, sino ante una situación de renuncia intempestiva —quizás irreflexiva— por no haber ganado en una competencia por el primer lugar, algo así como «me dan el cargo o me voy». No aceptar que otro pueda resultar victorioso en una competencia y cifrar la permanencia en una empresa en el «todo o nada» podrían implicar una actitud narcisista (que pareciera ser el caso de Nardelli, por su desempeño posterior en Home Depot) y un egocentrismo que sugieren dificultades en el proceso de adaptación a una nueva realidad, en el reconocimiento de la existencia del otro y en la aceptación con madurez de las realidades de la vida, en la que se gana y se pierde, y en la que los reveses pueden convertirse en valiosas fuentes de aprendizaje, si se aceptan con humildad y transparencia.

Si se busca el triunfo en la forma de abordar un proceso, en la manera como un equipo trabaja y aprende de sus errores, entonces todos pueden ganar

Vale la pena recordar el siguiente comentario de Vince Lombardi, el gran entrenador de los Green Bay Packers fallecido en 1970:

> Fuerza mental es muchas cosas: es la sencillez, uno de los principios de la verdadera grandeza, y la humildad, que es la señal de la verdadera fuerza. El éxito trasciende en mucho el éxito individual. El hecho de pertenecer asume una importancia verdaderamente relevante. El trabajo en equipo en los Green Bay Packers es todo en lo que hacemos. No para la gloria individual sino para el equipo, porque lo amamos.

De este comentario pueden rescatarse tres principios esenciales: la sencillez, la humildad y el trabajo en equipo. Ellos son la antítesis del egocentrismo. Son valores fundamentales que caracterizan la fuerza mental y la madurez.

Ser el número dos o perder una justa no implican una derrota, siempre y cuando se haya hecho lo mejor que se podía, se entregue el todo, se dé lo mejor de uno mismo y se aprenda en el proceso

Ser el número dos o perder una justa no implican una derrota, siempre y cuando se haya hecho lo mejor que se podía, se entregue el todo, se dé lo mejor de uno mismo y se aprenda en el proceso. En ese caso uno triunfa y debe regocijarse en ese estado que nada tiene que ver con la selección de otra persona o con el número final que obtenga. El triunfo está en la forma ética de abordar el proceso: con absoluta integridad de propósito y esfuerzo.

El tema es, por supuesto, polémico. Muchos estarán en desacuerdo; sobre todo, quienes equiparan el triunfo con la casilla superior. Según ese criterio, uno gana y los demás pierden. Pero si se busca el triunfo en la forma de abordar un proceso, en la manera como un equipo trabaja y aprende de sus errores, entonces todos pueden ganar, todos pueden obtener ventajas en el aprendizaje y en la manera de hacer las cosas, mejor y diferente para la próxima vez. Desde esta perspectiva puede encontrarse mucha belleza en no ser número uno.

¿EJECUTIVAS FELICES?

Enrique Ogliastri
PROFESOR DEL INCAE /
ENRIQUE.OGLIASTRI@INCAE.EDU

¿En qué se parecen las altas ejecutivas a las neuronas del cerebro? Un estudio reciente sobre el bienestar laboral de las ejecutivas europeas utilizó el modelo del comportamiento neuronal para estudiar los datos y llegar a sus conclusiones. Los modelos del comportamiento biológico se utilizan cada vez más en la psicología, la ingeniería y la economía para resolver problemas complejos. ¿Habrá un problema más complejo que el de la felicidad de los seres humanos?

Un conjunto de dimensiones psicológicas, tales como el placer (opuesto al displacer), el confort (opuesto a la ansiedad) y el entusiasmo (opuesto a la depresión), fue utilizado para medir el bienestar laboral de 99 altas directivas extraídas de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, por los investigadores Lucía, Ariza y Morales (Universidad Loyola, Andalucía). Los resultados son tan interesantes como el modelo neuronal que utilizaron.

¿Cómo funcionan las neuronas? Como nodos conectados masivamente en redes, con organización jerárquica, que procesan la información sin asumir continuidad (no son «lineales»), predicen e identifican patrones, y aprenden de la experiencia. Basados en las redes neuronales artificiales se han desarrollado varios programas numéricos para reproducir el comportamiento del cerebro, que han sido utilizados por muchos científicos en lugar de los modelos clásicos derivados de la estadística.

Una ejecutiva con bienestar laboral es la que, en su trabajo, se siente satisfecha (placer), calmada y relajada, de buen humor y entusiasta. Las 99 altas ejecutivas europeas escogidas tenían un promedio de 41 años. El 93 por ciento mostraba satisfacción, lo que dependía en gran parte de poder establecer relaciones de amistad en su trabajo. Igualmente, el trabajo era placentero cuando tenían control sobre sus actividades, el sentimiento de realizar un trabajo útil, la claridad de metas y creían que su salario era justo.

En la segunda dimensión del bienestar laboral (confort) muchas ejecutivas (53 por ciento) se sentían calmadas y relajadas en el trabajo. Esto provenía del apoyo de compañeros, de no tener que viajar, de poder poner en práctica sus ideas y de la seguridad de mantener el trabajo. Finalmente, el entusiasmo que sentía un 64 por ciento progresaba cuando tenía buenas condiciones laborales (buenas relaciones personales, se sentían identificadas con la organización, podían participar en las decisiones y sentían autorrealización y apoyo de compañeros). También incidían en su entusiasmo por el trabajo algunas condiciones extrínsecas, tales como flexibilidad y tener oportunidades de carrera.

¿Cuánto difieren las ejecutivas europeas de las latinoamericanas? Coinciden en muchos aspectos (véase http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/issue/view/19). Pero cualquiera puede preguntarle a una amiga ejecutiva: ¿cuál sería su trabajo ideal, aquel que le daría placer, entusiasmo y poco estrés? Quizás encuentre alguna que le diga que llegar a lo más alto de la cima ejecutiva se logra a costa de la esclavitud de un trabajo absorbente que no deja espacio para la vida personal. Casi la mitad de las altas ejecutivas europeas siente estrés o ansiedad, y una tercera parte no siente entusiasmo. Muchas mujeres están escogiendo calidad de vida y neuronas felices; señalan así un camino humanista del que muchos deben aprender.

EMPRENDEDORES VENEZOLANOS:
¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?
FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL

Ediciones IESA

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

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

ESTRATEGIAS DE MARCAS

EN UN ENTORNO DE RECESIÓN

Fabiana Culshaw

Con escasez de productos para ofrecer, presupuestos recortados y algunas leyes que atentan contra el desarrollo del sector privado en Venezuela, las empresas luchan por hacer prevalecer sus marcas en un complejo mercado nacional.

EN UN PAÍS DONDE EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA será cero o uno por ciento este año, y la inversión publicitaria viene decreciendo desde hace seis años consecutivos, la mayoría de las marcas no tiene otra opción que desarrollar estrategias de supervivencia. Siempre existen excepciones. Tales son los casos de algunas grandes empresas o del sector bancario, cuyos números parecen ir mucho mejor que sus entornos deprimidos. Sin embargo, tarde o temprano, también terminan sucumbiendo a los avatares de la economía.

Según el Comité Certificador de Medios de la Asociación Nacional de Anunciantes (Anda) y la Federación Venezolana de Agencias Publicitarias (Fevap), organizaciones que agrupan a los principales anunciantes y agencias de publicidad del país, la inversión publicitaria del país fue 8.304 millones de bolívares en 2012 y registra una caída en términos reales, dado que no superó la inflación en 2013 ni en lo que va de 2014. El principal motivo de la merma es que las empresas no tienen suficientes productos para ofrecer al mercado, debido a una escasez del orden del 28 por ciento, tope histórico de enero de 2014, según cifras del Banco Central de Venezuela (BCV). El BCV registra también que la inflación anualizada de los precios se ubicó en 56 por ciento en enero. Desde entonces, la situación no ha mejorado.

Larry Hernández, publicista conocedor del mercado y socio de la agencia DLB Group, señala: «No se pueden publicitar productos que no existen en el mercado. La escasez de divisas, las dificultades para importar y la baja producción nacional por falta de materia prima y de estímulos, resultan en anaqueles vacíos en los comercios».

Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial.

Las empresas desarrollan diversas estrategias para mantener sus marcas en la mente del consumidor, pero la preocupación central es cómo lograr presencia en los anaqueles. Algunas estrategias son hacer campañas de imagen institucional o de recordación de marcas, sin hacer énfasis en la disponibilidad o no de los productos. Asimismo, apalancarse en las relaciones públicas con los líderes de opinión y directamente con los consumidores es otra estrategia que ayuda a la construcción de marcas en esta coyuntura.

La difícil situación económica no exime a las empresas de seguir las tendencias mundiales en materia de construcción de marcas y actividades de mercadeo; por el contrario, como explica Hernández: «Se recurre a la web y las redes sociales para interactuar con los consumidores, así como al patrocinio de eventos y a otros valores agregados que van mucho más allá de la publicidad tradicional. La idea es que cuando las marcas o los productos retornen a los comercios, les ayude el trabajo comunicacional que hayan hecho en estos tiempos difíciles».

Lo cierto es que en la Venezuela de hoy existe un abanico variopinto de estrategias de marcas: desde empresas que prácticamente han cancelado sus cuñas y promociones (como las automotrices, sector totalmente deprimido por falta de divisas) hasta compañías que se abocan a comunicaciones de reforzamiento institucional y de responsabilidad social ante sus audiencias (como Empresas Polar, enfocada en transmitir que está presente en el país y que siempre ha acompañado a las familias venezolanas a lo largo de su historia), pasando por empresas que no dejan de seguir las políticas internacionales (como Coca-Cola, que destinó gran parte de su presupuesto a la campaña del Mundial de Fútbol 2014, por decisión de su casa matriz).

La mayoría de las empresas combina estrategias para desarrollar sus marcas y, sobre todo, tratan de mantener el vínculo con sus consumidores. Javier Salas, presidente ejecutivo del Comité Certificador de Medios Anda-Fevap, observó que en los últimos dos años la mayoría de las marcas en Venezuela han incursionado en estrategias en internet, y muchas ya están consolidadas en ese medio que les permite dirigirse a objetivos claramente diferenciados, con presupuestos más económicos que, por ejemplo, la televisión.

Responsabilidad social

Muchas marcas refuerzan su prestigio dando a conocer sus aportes a la comunidad. La relación con el entorno se ha vuelto fundamental ante consumidores cada vez más informados que, con las nuevas tecnologías, saben con mayor facilidad si las compañías ayudan al ambiente o lo contaminan, si protegen los intereses de la comunidad o son indiferentes, si contratan gente de la región o no se fijan en ello, si financian programas de emprendedores populares o prescinden de esa opción.

Esa atención del público sobre las empresas es una tendencia mundial; especialmente importante en la Venezuela de hoy, donde las comunidades populares han asumido protagonismo. Más allá del interés genuino que tengan las empresas por el entorno, también es cierto que ese factor funge de «escudo de defensa» ante un gobierno estatista, proclive a las sanciones al sector privado, pero que ve con buenos ojos las políticas comunitarias. De hecho, la estrategia de las empresas de dar a conocer públicamente sus programas de responsabilidad social da como resultado, en muchos casos, cierta indulgencia de las autoridades, al menos en algunos frentes o por algún tiempo. Generalmente, las campañas que muestran los programas de responsabilidad social forman parte de estrategias más amplias de reforzamiento de imagen empresarial, y toman distancia de las «campañas de consumo» en sentido estricto.

Promociones y patrocinios

Cuando aumenta el desabastecimiento en los comercios, las promociones pierden sentido. Lo tuvieron hace algunos años, cuando había inflación pero no escasez, y muchas marcas decidieron acompañar los bolsillos de los consumidores con propuestas más económicas. Pero ahora, en términos generales, el famoso «dos por uno» o «está barato, dame dos», no funciona. Según Larry Hernández: «Las promociones son estrategias limitadas, una forma de acercarse al consumidor, pero no construyen marcas. Incluso, la calidad de las campañas promocionales son sencillas y directas, no transmiten los valores de las marcas ni otros mensajes más allá del precio conveniente que se ofrece».

Una de las pocas promociones que se observa en Venezuela en este momento es la que hace la banca, sector

La estrategia multimediática de Empresas Polar

Cuando se habla de estrategias de marca, los expertos coinciden en citar a Empresas Polar como caso destacado en la materia. Con setenta años de historia, es considerada la mayor empresa de Venezuela, después de Petróleos de Venezuela. Sus productos se agrupan en Cervecería Polar, Alimentos Polar y Pepsi Venezuela.

Desde hace unos diez años esta empresa, como muchas otras, está bajo la mira del gobierno venezolano: ha recibido centenares de inspecciones oficiales y ha tenido algunas plantas paralizadas en varias oportunidades por falta de materia prima, pero afirma que se mantendrá en el país. Polar se destaca por sus patrocinios, campañas de imagen y actividades de responsabilidad social, fundamentalmente por intermedio de su fundación del mismo nombre.

Kemen Bilbao, gerente corporativo de Identidad e Imagen de Marca de Polar, explicó que en este momento la empresa hace campañas publicitarias de Maltín Polar, Polar ICE, Solera, Polar Light, MiGurt y Pepsi, en televisión abierta y cable, vallas, medios digitales y redes sociales, según el caso. La compañía recurre a diversas agencias de publicidad (FCB, 141 Coimbra, Concept McCann y Zea BBDO), según la marca que así lo requiera y del tipo de trabajo. En medios digitales y redes sociales, cuenta con La Web, Equilibrio, Antares y FCB.

Empresas Polar fue uno de los patrocinadores más importantes de la Federación Nacional de Fútbol («la Vinotinto»), hasta que en el año 2012 la Federación rescindió el contrato en forma unilateral. Sin embargo, desde mediados de 2014, Polar volvió a ser patrocinador oficial, tras un nuevo acuerdo entre las partes. El patrocinio firmado se extiende hasta 2018.

Bilbao señaló que, en el caso de la marca P.A.N., «el foco de la comunicación se centra en la experiencia del Campamento P.A.N. del Real Madrid». En ese campamento participaron más de 5.600 jóvenes futbolistas venezolanos, entre 14 y 15 años de edad, quienes demostraron sus destrezas. Las pruebas fueron avaladas por la FIFA y estructuradas por el Cuerpo Técnico de la Selección de Mayores de Venezuela.

Durante el Mundial 2014 otra marca que se mostró cercana al público fue Polar Ice, sobre todo en redes sociales y medios digitales: Facebook Polar Ice Oficial, Twitter @PolarIceOficial e Instagram @PolarIceOficial. También la marca desplegó una campaña en vallas, paradas de autobuses, prensa, revistas y puntos de venta. «Con Polar Ice estuvimos presentes en bares y restaurantes, para disfrutar la diversión de cada partido del Mundial 2014, que se transmitieron en pantallas gigantes en esos puntos de consumo», agregó Bilbao.

Por su larga trayectoria en el país, y sus diversas estrategias complementarias, casi todas las marcas de Empresas Polar tienen muy alta recordación en los consumidores locales, a pesar de los problemas de abastecimiento que registran varios de sus productos.

Ley de precios y publicidad

La Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos (Sundde) publicó la Resolución 003 en la *Gaceta Oficial* 40.351 del 10 de febrero de 2014, que establece que los «gastos ajenos a la producción» —los de administración, representación, publicidad y venta, entre otros— no podrán ser incluidos en la estructura de costos de las empresas, por lo que no podrán ser transferidos al precio final de venta de sus productos o servicios.

Esto constituye, según diversos voceros de la industria, un desincentivo para la inversión publicitaria en el país. Sin embargo, la ley también indica que «si esos gastos son considerados normales y necesarios para la realización de las operaciones medulares de la empresa» sí serán incorporados a la estructura de costos, siempre que no excedan del 12,5 por ciento del costo de producción del bien o el servicio.

Andreína Tarazón, quien ocupaba el cargo de Superintendente de la Sundde cuando se aprobó la ley, proporcionó ejemplos: «Si un laboratorio quiere promocionar un medicamento de primera necesidad, la Sundde considerará que se incluya ese gasto de publicidad en la estructura de costos de la empresa. Pero si una compañía de telefonía quiere promocionar su celular de última generación o de lujo, con un cantante carísimo que trae del exterior, no permitiremos que transfiera ese gasto al precio final al público».

La ley es un duro golpe al sector publicitario, porque no todos los anunciantes están dispuestos a asumir los costos de los anuncios, o no pueden hacerlo. La posición del gobierno, que se rige por una política económica socialista, es «proteger al consumidor de los precios excesivos que imponen muchas compañías por transferencias de sus gastos superfluos», dijo Tarazón.

que suele ofrecer nuevos servicios para ampliar su cartera de clientes. Últimamente se han activado las campañas que fomentan el ahorro. Obsérvese que el presidente Nicolás Maduro ha señalado en cadena, en diversas oportunidades, la importancia de que las familias no gasten todos sus recursos sino que ahorren, y los bancos parecen ir al ritmo de ese discurso. También han aparecido cuñas bancarias sobre opciones para pagar las tarjetas de crédito, ya sean propias o de otras instituciones.

Otro frente reciente de promociones se vinculó con el Mundial de Fútbol 2014. Coca-Cola fue una de las marcas que más se movió en Venezuela con ese tema, con patrocinio de eventos deportivos o promociones para asistir a la gran fiesta deportiva en Brasil. «Como marca, promovemos la vida activa y saludable, y hemos realizado una serie de actividades y sorteos para que nuestros consumidores viajen a Brasil», comentó Jessika Uzcátegui, directora de mercadeo de Coca-Cola.

Coca-Cola destinó más del sesenta por ciento de su presupuesto de mercadeo y publicidad al Mundial 2014: su mayor

La inversión publicitaria en Venezuela fue 8.304 millones de bolívares en 2012 y registra una caída en términos reales, dado que no superó la inflación en 2013 ni en lo que va de 2014

inversión en la historia de la compañía en Venezuela, incluso mayor que la de Sudáfrica 2010. La empresa organizó campeonatos de fútbol juveniles, trajo a Venezuela la copa original del Mundial que fue expuesta y vista por 8.000 venezolanos, y, en materia publicitaria, puso al aire tres cuñas creadas por la agencia Ogilvy de Estados Unidos, producidas en su sede de Atlanta y filmadas en Rumania, Palestina, Japón y Brasil. Su eslogan era: «Esta es la Copa de todos». También estrenó una canción alusiva al Mundial, con la voz del artista brasileño-estadounidense David Correy.

«La estrategia de Coca-Cola era mejorar la experiencia del Mundial 2014, hacer sentir el deporte a los consumidores y que sumen vivencias placenteras, junto a la marca. Tenemos muchos puntos de conexión con el público», explicó Uzcátegui. Lo cierto es que el Mundial 2014 le dio a las marcas y al público venezolano la oportunidad de dejar de lado los conflictos económico-políticos del país y «oxigenarse» con la alegría deportiva.

El paraguas de la *master brand*

Con frecuencia el consumidor conoce las marcas que consume, pero no siempre se percata de la empresa que las fabrica o respalda. Esa es una de las razones por las que, por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) tiene una campaña mundial en la que muestra todas sus marcas (Wella, Pantene, Head & Shoulders, Oral B, Always, Camay, Tampax, Ariel, Gillette, Pampers, Pringles, entre otras) y deja en claro ante el público que todas pertenecen a la misma marca maestra (*master brand*).

Algo similar ocurre con Unilever. Con excepción de los helados Tío Rico y algunos productos de limpieza, el público venezolano no sabe cuáles artículos son producidos o comercializados por esa empresa, entre los cuales se encuentran Dove, Knorr, Lipton, Mimosín, Vasenol, Pond's y Sedal. Hace muchos años, Empresas Polar también emprendió una campaña que reunía sus marcas, pues detectó que el público conocía mucho a Harina Pan, Helados Efe y cerveza Polar, pero se desconocía que Minalba, Toddy, pastas Primor y salsas Pampero, entre otras, eran comercializadas por la compañía.

Alfonzo Rivas & Cía. es otra empresa que representa un gran número de marcas, pero el consumidor suele ver pocas con el mismo sello. Además de Maizina, esta compañía comercializa jugos Zuko, Maizoritos, Cronch Flakes, Hershey's y otras. Como explica Larry Hernández: «Cuando la *master brand* es un portaviones debe no solo endosar los productos con su nombre sino también convertirse en un trampolín para las ventas. No es lo mismo un producto huérfano que uno respaldado por una empresa de prestigio. Eso permite maximizar el presupuesto de mercadeo».

Un caso similar ocurre con Nestlé, marca paraguas con Savoy como punta de lanza, o la española Telefónica con Movistar. «Generalmente, cuando no se conoce que los productos o marcas pertenecen a una empresa de prestigio, se desaprovecha su buen nombre», agregó el publicista.

Marcas propias

Algunos supermercados y cadenas de farmacias han optado por elaborar productos que llevan sus nombres comerciales, al amparo de en su buena reputación entre el público. Así lo han hecho, por ejemplo, Excelsior Gama y Farmatodo, que ponen a la venta «panetones Excelsior Gama» o «enjuague bucal Farmatodo», entre otros productos.

El público transfiere la reputación del negocio al producto y, si es buena, lo compra; además, por tener proveedores pequeños y menos intermediarios, esos artículos son más económicos que otros del mercado. Al respecto comenta Larry Hernández: «Lanzar marcas propias es una tendencia que tomó auge en Venezuela recientemente. Si una empresa tiene un tráfico de público garantizado, debe evaluar si le conviene invertir en marcas propias, porque es alta la probabilidad de vender esos productos al público cautivo». A su juicio, otros negocios como Locatel e Hipermercados Ma-

cro han recurrido a la misma estrategia, o tienen el potencial para hacerlo, sobre todo en la categoría de alimentos.

Pedro Quintana, gerente de marca de Farmatodo, explicó, en un evento sobre iniciativas empresariales llevado a cabo en Caracas en 2013, que la presentación de marcas propias es exitosa cuando el producto con el nombre del comercio no compite con los de otros proveedores. «Hay que tener cuidado en cómo se ubican los productos propios en los anaqueles. No pueden competir con los productos de las empresas clientes de Farmatodo, lo que atentaría contra nuestro negocio», advirtió el gerente.

Marcas para distintos *targets*

No son pocas las empresas que lanzan productos para distintos segmentos. Un caso emblemático es General Electric (GE), con sus marcas GE propiamente dicha, Mabe y Regina. De estas tres marcas para el hogar, la de mayor reconocimiento por parte del público internacional es GE, «palanca» del grupo, pero la empresa procura mantener las tres con posicionamientos independientes, por estar cada una dirigida a segmentos diferentes.

En este caso no es conveniente hacer visible la *master brand*, porque interesa la diferenciación y que no se «canibalicen» entre sí. Mabe y Regina desarrollan líneas más populares que GE. Con marcas para distintos tipos de consumidores, las empresas tratan de abarcar todo el espectro socioeconómico, con el fin de ganar participación de mercado. Esta estrategia es especialmente importante en un mercado como el venezolano, donde el ochenta por ciento de la población pertenece a mercados populares.

Relaciones y redes

Las relaciones públicas (PR, por sus siglas en inglés, como se conoce en el ambiente de las comunicaciones) son fundamentales en las estrategias de construcción y reforzamiento de marcas. «No se puede concebir una marca hoy, sin una red de relaciones interpersonales directas y en la red que la sostenga», afirma Hernández.

Ejemplos de marcas reconocidas que se basan en PR hay muchos; por ejemplo, Directv (cuyas alianzas con figuras de la esfera deportiva son constantes), Banesco (que cuida mucho sus relaciones con los periodistas de la fuente bancaria, quienes difunden las novedades de la institución con mucha frecuencia) y Empresas Polar (que organiza desde visitas a sus plantas hasta patrocinios de todo tipo y color).

Larry Hernández destaca el caso del canal de noticias CNN, pionero en utilizar las noticias en las redes sociales entrelazadas con los tuits de la marca global y de sus anclas. «Las nuevas audiencias llevaron al canal a que sus talentos se volcaran a interactuar», observó el publicista.

La mayoría de las estrategias de marcas se combinan entre sí, dependiendo de las características de cada una, de los presupuestos y del momento específico del entorno. Debido a la complejidad de Venezuela, muchas empresas están optando por mantener un «perfil bajo» (como forma de supuesta protección ante un gobierno que activa rápidamente las inspecciones al sector privado), con la paradoja de querer seguir siendo visibles para los consumidores. El común denominador es la presencia de las marcas en las redes sociales, con énfasis en la interacción con los consumidores.

MEDIR EL VALOR DE MARCA EN INTERNET

RICARDO DICARLO ■ Consultor en marketing digital / @marketing_pills

La medición de actividades transversales en mercadeo digital, como es el caso de la marca, puede parecer sencilla a primera vista.

DESDE EL NACIMIENTO de internet, muchos «marketeros» del segmento adulto contemporáneo —que sobrevivieron la época del mercadeo tradicional, cuando medir con exactitud el retorno de una campaña en los medios tradicionales era una labor imposible— se han visto favorecidos con las facilidades que brinda el mundo de la red. Se sintieron maravillados al conocer con exactitud la cantidad de impresiones de un banner y el número de personas que hacen clic sobre un anuncio o siguen el producto en las redes sociales. Esta claridad de visión fue volviéndose difusa con la generación de grandes volúmenes de datos —big data— que condujo de una forma simple de recolección y análisis de datos a programas informáticos con tableros de control y cubos de información para lograr más rapidez y efectividad en el análisis.

Fue muy corto el tiempo de las facilidades informáticas: la escalada de dispositivos móviles, especialmente los teléfonos inteligentes, dio origen a una nueva forma de actividad de mercadeo y tecnologías como son las aplicaciones (las «app»). Como el principal objetivo de las aplicaciones es la simplificación de tareas mediante el móvil, la efectividad muchas veces es medida por la cantidad de descargas que se pueden lograr en corto tiempo. Es algo muy parecido a una carrera de cien metros planos, tan vertiginosa que algunos especialistas han determinado ciertas reglas según las cuales si una aplicación realiza una cantidad específica de descargas durante el primer mes de vida —en las tiendas Android o Apple— puede tener futuro o fallecer en el intento.

En las redes sociales, el valor de marca desde el punto de vista del cliente se mide en función de una métrica que se ha hecho muy popular: *engagement*

El panorama se va aclarando con el tiempo, gracias a un fenómeno denominado madurez, mas no del analista sino del modelo de medición. Pero aún se encuentran dificultades cuando se intenta medir el valor de la marca, por su carácter transversal; es decir, pueden estar presentes en los tres escenarios: la red, las redes sociales y las aplicaciones. El valor de la marca desde el punto de vista del cliente se define como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca produce en el cliente. A partir de esta definición podrían definirse métricas de valor de marca en el ecosistema de internet. Los tres escenarios, aunque conectados e interrelacionados, presentan formas de medir diferentes. En cada uno de ellos el valor de marca tiene características propias.

1. El mundo de la red tiene un ser supremo que lo domina (el buscador) y su rey único e insustituible (Google). Dado que los buscadores responden según sus índices a las palabras claves de búsqueda, habría que analizar cómo llegan las visitas al sitio de la marca. Los usuarios podrían aterrizar mediante una búsqueda por categoría (por ejemplo, «televisores LED»), un beneficio esperado («mantener libre de virus el computador») o una estrategia de desarrollo de vínculos (link building). Pero como ninguna de estas formas se ve influida por la marca, debe medirse el cambio de comportamiento de búsqueda: en vez de una búsqueda por categoría, por ejemplo, el usuario llega al sitio como resultado de colocar en el buscador el nombre de la marca. La cantidad de visitas que llegan mediante la búsqueda de la marca en internet se convierte en una métrica relevante para la marca, y el porcentaje que representa con respecto a todas las visitas se convierte en un indicador clave para medir el valor de la marca.
2. En las redes sociales la visión es diferente. El valor de marca desde el punto de vista del cliente se mide en función de una métrica que se ha hecho muy popular: *engagement*. Su traducción al español —compromiso— no parece significar lo mismo y la gente se ha acostumbrado al nombre en inglés. El *engagement* en redes sociales se refiere directamente al comportamiento del usuario o del seguidor del grupo social. Un comportamiento en una red social podría, por ejemplo, llevar a un seguidor a elaborar un video que destaque las características del producto y hacerle promoción. En este caso se indica que el producto tiene un valor de *engagement* alto. En virtud de que la creación de contenido viene del usuario y no de la marca, en otros casos podría afirmarse que una serie de menciones del producto o servicio podría considerarse una actividad de *engagement* y ser medida como tal. Estos ejemplos sugieren que la medición de *engagement* depende de la red social y el comportamiento del usuario que registre la escala mediante la cual el analista defina el valor de la marca.
3. En el caso de las aplicaciones existe un conocimiento general en relación con la cantidad de descargas de cada una. Sin embargo, esta métrica parece a primera vista poco relevante, pues muchas personas «bajan» aplicaciones, las prueban y luego deciden borrarlas o dejan de utilizarlas. Por ello, las métricas que pudieran reflejar valor de marca deberían relacionarse con tiempo, frecuencia y tipo de uso de las aplicaciones. Con ellas no solo se mediría la adhesión del usuario a una aplicación sino que, además, la mezcla de algunas de ellas podría proporcionar patrones de uso o segmentación.

La medición de actividades transversales en mercadeo digital, como es el caso de la marca, puede parecer sencilla a primera vista. Pero implica cierto grado de complejidad, pues su realización debe adecuarse a cada uno de los escenarios en los que se presenta.

COACHING
¡EMPRENDEMOS!
Escuela Internacional de Negocios

Mérida
07 al 14 Octubre

Caracas
15 al 19 Octubre

Ciclo de Formación para Venezuela

taller de marca PERSONAL PARA COACHES

LIDER COACH

PIENSA EMOCIÓNATE Y CREA

taller Pensamiento CREATIVO

DINAMIZADOR CREATIVO

taller inteligencia emocional para directivos

¿CÓMO SE MIDE EL CAPITAL DE UNA MARCA?

SOFÍA ESQUEDA ■ Profesora del IESA

La medición del capital de marca permite apreciar los elementos que propician mayor volumen y mayor margen que los obtenidos sin el nombre de la marca y, que además, proveen una ventaja diferenciadora fuerte y sostenida.

LA ACTUAL SITUACIÓN, en la que «cada dólar cuesta», coloca bajo la lupa todos los gastos e inversiones realizadas por las empresas. Esto, por supuesto, incluye al área de mercadeo y hace que las diferentes actividades, incluidas las investigaciones de mercado, sean revisadas y priorizadas, a fin de implementar aquellas que logren el mejor retorno por la inversión realizada.

Para muchas empresas, incluidas algunas nacionales, recortar por completo su presupuesto en mercadeo no es una opción, especialmente por el impacto que estas decisiones tienen a largo plazo (Kotler y Caslione, 2009), por lo que sigue siendo necesario y válido entender hacia dónde debe ir la inversión, aunque sea poca, y cuál es la mejor manera de medir su retorno. Hasta ahora, los indicadores financieros como ventas o ganancias sobre el costo de producción han resultado señales parciales del desempeño de mercadeo, principalmente por su «corta mirada»: un análisis limitado, casi inmediato, del resultado de una actividad específica en un momento determinado.

El más reciente informe del Instituto de la Ciencia del Mercadeo (MSI, por sus siglas en inglés) destaca, entre las prioridades de investigación para el período 2014-2016, la necesidad de seguir profundizando en la mejor forma de medir y comunicar el valor real de la inversión en actividades de mercadeo (MSI, 2014). Para los actores en el área de negocios sigue teniendo especial relevancia comprender cuáles mediciones deben implementarse para evaluar la relación entre las acciones de mercadeo desarrolladas y las respuestas del consumidor a corto plazo (traducidas en ventas) y los efectos a más largo plazo en la construcción del capital de marca. Hacer esto requiere un entendimiento minucioso de las diferentes actividades orientadas a la generación de ventas y otras que contribuyen a construir y nutrir una relación a más largo plazo, que fortalece el capital de la marca.

¿Qué se entiende por capital de marca? Existen diferentes definiciones, dada la complejidad de este concepto; sin embargo, las aproximaciones existentes pueden agruparse en dos categorías: capital basado en las finanzas (FBBE, por sus siglas en inglés), que se circunscribe a las ganancias obtenidas por el diferencial en precio obtenido por tener la marca, y el capital basado en el consumidor (CBBE, por sus siglas en inglés), que se refiere a la forma de determinar el valor de la marca en la mente del consumidor. Sin importar la aproximación, existe cierto consenso en que el capital de la marca denota el valor total añadido, endosado por tener la marca, al producto (Farquhar, 1989). Este valor sirve como un puente, un continuo, que une lo que ha sido y lo que será la marca, según las actividades que se desarrollen en torno a ella (Keller, 2003). Para Aaker (Mirzaei, Gray y Baumann, 2011), el capital de marca representa un conjunto de responsabilidades unidas a la marca, su nombre y símbolo, que añade o sustrae valor del que provee el producto o servicio para una empresa o para su cliente. Aaker asume la perspectiva de medición basada en el consumidor e identifica las siguientes dimensiones clave de la marca: conocimiento, asociaciones, calidad percibida, lealtad de marca y propiedad de elementos como patentes, marcas registradas y relaciones con los canales.

Hasta ahora el seguimiento del capital de marca o, como se denomina comúnmente, estudio de la salud de la marca, constituye el único mecanismo disponible para entender cómo compite una marca en la memoria del consumidor. Sin duda, esta es la razón por la que durante los últimos quince años la medición del capital de marca ha adquirido una mayor relevancia, como clave para entender y verificar el impacto de la actividad de mercadeo de forma integral. Evidencia de la importancia de esta medición en el mundo de los negocios es el abundante número de empresas consultoras que poseen propiedad intelectual sobre métodos de medición. Lamentablemente, como destacan Mirzaei, Gray y Baumann (2011) en una reciente revisión, existen alrededor de 300 modelos que, más que ayudar, complejizan la situación e impiden la comparación de resultados. Incluso en Venezuela, tanto las principales empresas de investigación de mercados locales (Datos y Datanálisis) como empresas multinacionales (Research International e Ipsos), ofrecen servicios de medición de la salud de la marca.

La medición del capital de marca permite apreciar los elementos que propician mayor volumen y mayor margen que los obtenidos sin el nombre de la marca y, además, proveen una ventaja diferenciadora fuerte y sostenida. Pero los métodos se han vuelto complejos, poco flexibles y llenos de métricas que nadie se atreve a eliminar, aunque resulten inútiles para tomar decisiones. Esta complejidad acarrea un encarecimiento del costo del estudio.

Una breve revisión de la arquitectura de los chequeos de salud de la marca (BHC, por sus siglas en inglés) puede indicar los errores más comunes y las áreas en las que las empre-

TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ

Ediciones IESA

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

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delicuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

Áreas clave del chequeo de salud de la marca

Concepto	Descripción
Conocimiento de marca	Indica el grado en que los consumidores saben que la marca pertenece a la categoría, por lo que puede ser seleccionada cuando se incorporan nuevos consumidores
Posicionamiento de la marca	Indica el grado en que una marca es conocida por sus cualidades, por lo que se puede identificar el impacto de los mensajes publicitarios
Conjuntos salientes	Indica la propensión de la marca a aflorar en situaciones de compra, por lo que se puede predecir la probabilidad de que la marca sea considerada
Actitudes hacia la marca	Indica si el consumidor tiene opiniones positivas o negativas hacia la marca, por lo que se pueden identificar nexos emocionales o barreras a la compra
Elementos distintivos	Indica la fortaleza de los elementos identificadores clave de la marca (logo, colores, tangibles), por lo que se puede determinar si las campañas contribuyen a construirla
Uso de la marca	Indica cuántos clientes tiene la marca, por lo que se pueden identificar y catalogar, y permite elaborar otras métricas así como proveer intuiciones acerca de la estructura del mercado

Fuente: adaptado de Romaniuk (2013).

sas pudieran realizar mejoras y recortar gastos (Romaniuk, 2013). Este marco resulta útil para categorizar preguntas y eliminar las que no tienen propósitos claros o pueden causar confusión al entrevistado. Por ejemplo, preguntar «¿cuál es tu marca favorita?» y «¿cuál marca recomendarías a tus amigos?» resultan indicadores similares. Hacer ambas preguntas implica tiempo del entrevistado y dinero del cliente. Asimismo, Romaniuk recomienda tener precaución con las modas. Por ejemplo, la reciente fascinación con el «amor a la marca» no es más que un nuevo juguete; pues, al profundizar, se llega al mismo concepto de relación con la marca.

Los adjetivos añadidos a las preguntas pueden producir resultados divergentes. Por ejemplo, preguntar «¿cuáles marcas ofrecen buen valor por su dinero?» puede resultar en una lista de tres o cuatro marcas; en cambio, decir «¿cuáles marcas ofrecen excelente valor?» puede reducir la lista a solo dos marcas. Esto puede resultar desventajoso, pues se perdería de vista el análisis de otras marcas que están en el panorama del consumidor.

Un buen BHC debe proporcionar información de los compradores, tanto de la categoría (todos los tipos de compradores) como de la marca. Por lo tanto, las preguntas deberán poder ser contestadas tanto por los compradores menos frecuentes como por los no compradores. Es necesario entender quiénes integran la muestra seleccionada para el chequeo, con el fin de evitar errores de interpretación. En situaciones normales de mercado es usual, por ejemplo, que la penetración de las marcas empacadas crezca más rápido que la lealtad hacia ellas. Es importante que en la muestra se discrimine si son usuarios más frecuentes (*heavy users*), menos frecuentes (*light users*) o no usuarios de la marca. Los usuarios menos frecuentes y no usuarios constituyen los espacios de crecimiento de la marca.

En el estudio realizado por el Instituto Ehrenberg Bass, en Australia, sobre diez categorías y 82 marcas, se encontró que el indicador de recordación en primera mención (*top of mind*) estaba dominado por los usuarios de la marca, por lo que no sería un buen indicador para marcas pequeñas que están penetrando el mercado (Romaniuk, 2013). En situaciones de crisis y recortes, como la que enfrentan las empresas venezolanas, ¿es válido plantearse la realización de mediciones de este tipo? Es un hecho que los competidores pueden imitar más fácilmente elementos físicos del producto o actividades promocionales específicas. Pero aquellos elementos intangibles —como es la marca— representan, sin duda, la mejor fuente de ventaja competitiva.

En Venezuela, al igual que en muchos otros países, hay una migración relevante del presupuesto de inversión de mercadeo hacia los medios digitales. En un estudio realizado por estudiantes de la Maestría en Administración del IESA se encontró que la mayor parte de las empresas consultadas (de consumo masivo y farmacéuticas) habían reducido significativamente su presupuesto en el área de mercadeo, y concentraban su inversión en los medios digitales, con especial énfasis en las actividades desarrolladas en las redes sociales (Fernández y Sánchez, 2014).

La orientación que parece regir el comportamiento de los departamentos de mercadeo de estas empresas frente a la situación planteada es «hacer más con menos presupuesto». Nunca es «no hacer». Sin embargo, una de las debilidades que destaca el estudio de Fernández y Sánchez es que las empresas no conocían el impacto de las actividades de mercadeo en sus marcas; precisamente, por falta de investigación y análisis del mercado y la competencia. La propuesta de establecer y mantener un estudio de la «salud de la marca», concreto y adaptado a la realidad, luce como una propuesta válida para medir el impacto de las actividades de mercadeo realizadas en estos tiempos.

REFERENCIAS

- Farquhar, P. (1989): «Managing brand equity». *Marketing Research*. Vol. 1. No. 3. Septiembre.
- Fernández, S. y Sánchez, M. (2014): «Plan estratégico de mercadeo ante la situación económica planteada para el 2013 en el mercado venezolano». Trabajo de grado de la Maestría en Administración. Caracas: IESA.
- Keller, K. L. (2003): *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall. Segunda edición.
- Kotler, P. y J. Caslione (2009): «How marketers can respond to recession and turbulence». *Journal of Customer Behaviour*. Vol. 8. No. 2.
- Mirzaei, A., D. Gray y C. Baumann (2011): «Developing a new model for tracking brand equity as a mesure of marketing effectiveness». *The Marketing Review*. Vol. 11. No. 4.
- MSI (2014): «Measuring and communicating the value of marketing activities and investments». http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/tier-2-measuring-and-communicating-the-value-of-marketing-activities-and-in/. Consulta: 20 de junio de 2014.
- Quelch, J. (2008): «Marketing your way through a recession». Harvard Business School: http://blogs.hbr.org/quelch/2008/09/how_to_market_in_a_recession.html. Consulta: 11 de marzo de 2013.
- Romaniuk, J (2013): «How healthy is your brand health tracker? A five point checklist to build returns on a critical research investment». *Journal of Advertising Research*. Vol. 53. No. 1. Marzo.

LA MARCA EN LA RED

Nunzia Auletta

El resultado óptimo de una estrategia de *branding* que integre el mundo digital y el mundo real consiste en lograr un posicionamiento positivo y coherente de la marca en medios integrados.

LAS PLATAFORMAS DIGITALES abren grandes oportunidades para desarrollar el capital de marca con un presupuesto razonable. Pero plantean nuevos retos, como el paso de una comunicación controlada y unidireccional a una constante conversación centrada en la identidad, los valores y las asociaciones que cada marca lleva consigo. Esta conversación debe responder a una visión holística en la que los contactos con la marca suceden en un número creciente de espacios, algunos diseñados por los anunciantes y otros dominados por el usuario. Se produce así un solapamiento entre empresas, usuarios, consumidores y clientes, que supera la lógica de la comunicación B2C (de la empresa al consumidor) para incorporar un modelo B&C en el cual las empresas y los clientes «cocrean» el valor de la marca.

Un activo dinámico

Los tradicionales modelos de gerencia de marca (*branding*) —estáticos y representados en un manual de marca intocable— parecen hoy insuficientes para reflejar la complejidad de un mercado donde las fronteras entre *online* y *offline*, *push* y *pull*, ATL y BTL, tienden a desaparecer en una fusión de experiencias multicanales e integradas. Un enfoque más apropiado para las exigencias actuales de la gerencia de marca es el propuesto por la firma consultora internacional Interbrand (www.interbrand.com), que concibe la marca como «un activo de negocios vivo» que se manifiesta en todos los puntos de contacto y que, manejado de manera adecuada, puede crear «identificación, diferenciación y valor». Esta visión le da un carácter orgánico, fluido y dinámico a las marcas, que deben trabajar sus puntos de contacto en función de un mensaje central y un contenido coherente, sin olvidar la multiplicidad de espacios y acciones a su disposición.

¿Cómo poner orden en la multiplicidad de medios y herramientas disponibles? La mejor manera consiste en seguir los pasos del cliente en su relación con las marcas, retomando la jerarquía de efectos y recorriendo el «embudo» o secuencia lógica que mueve a cada persona, desde los niveles primarios de conciencia de la existencia de una marca hasta su total lealtad y defensa activa. Estos pasos van de la mano con los estímulos de mercadeo en cada punto de contacto con la marca: publicidad, promociones, conversaciones, eventos o creatividad compartida.

Nunzia Auletta, profesora del IESA.

El embudo del cliente

El caso de Rica Salud

Imagine que tiene la responsabilidad de posicionar la marca de comida saludable Rica Salud. Este caso ficticio permite poner en evidencia todos los aspectos que se deben aclarar antes de desarrollar una estrategia de *branding*.

El mercado objetivo está integrado por mujeres preocupadas por su figura, profesionalmente activas y pertenecientes al segmento *Millenials*; es decir, menores de 34 años, acostumbradas a navegar en diferentes dispositivos (celular inteligente, tableta, computadora portátil), habituadas a herramientas tecnológicas y activas en redes sociales. La oferta de Rica Salud consiste en productos naturales, para mantener una dieta baja en grasas y carbohidratos, y rica en proteínas, fibras y vitaminas. El catálogo incluye alimentos frescos empacados al vacío y refrigerados, y alimentos secos.

La «proposición única de ventas» (USP, por sus siglas en inglés) se enfoca en «alimentos saludables, de fácil uso y preparación, para estar en forma todos los días». Las ventas de Rica Salud se realizan directamente desde su página www.ricasalud.com, con sistema de entrega, y en algunos puntos de venta seleccionados en las áreas metropolitanas de las cuatro principales ciudades del país.

La marca Rica Salud se presenta como una mujer joven y ocupada, que no quiere renunciar a comer saludablemente y estar en forma, pero carece de tiempo. La marca es amigable, juvenil y natural.

Crear conciencia

La primera tarea consiste en que el *target* se entere de la existencia de la marca; para ello, los esfuerzos deben concentrarse en que se vea y se recuerde. Una opción es combinar publicidad *online* (*display ads*), en espacios de medios y portales de interés para el *target*, con alguna forma de publicidad de exteriores en áreas cercanas a los puntos de venta donde se encuentra el producto. Una inversión en medios masivos tradicionales —televisión o prensa nacional— parecería excesiva, para una distribución selectiva que no tiene cobertura nacional.

Al contar Rica Salud con su sitio en internet parte del esfuerzo de conciencia de la marca debe centrarse en colocarla en buscadores, lo que se conoce como posicionamiento orgánico, mediante técnicas de optimización de motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés). SEO es una actividad que requiere conocimiento técnico y tiempo; por lo cual es recomendable acudir a expertos en lograr los mejores resultados en buscadores. Sin embargo, hay algunas reglas básicas que facilitan ese trabajo: construir vínculos de calidad y recíprocos con sitios o blogs que ofrezcan relevancia de página (*page rank*), tener contenidos pertinentes y relevantes para la identidad de la marca y utilizar palabras clave e indexación de páginas que refuercen las asociaciones de la marca y sus proposiciones únicas. Adicionalmente, es importante facilitar la conversación y el boca-en-boca sobre la marca, mediante contenidos de calidad que puedan ser valorados, comentados y «viralizados» por blogueros, influenciadores y usuarios en redes sociales.

Un trabajo distinto se requiere para ganar espacio en medios, mediante actividades de relaciones públicas —desde eventos y presentaciones hasta notas de prensa— centradas en la generación de noticias y temas de actualidad que motiven la cobertura. Una campaña vía Twitter de @ricasalud podría apuntar a presentar noticias de salud y alimentación, con vínculos a contenidos en su sitio o blogs especializados. También podría ofrecer «las recetas del día», de fácil preparación con los productos de la marca, no solo propuestas por la empresa sino también por usuarias que podrían colocar fotos de sus platillos en Instagram, red muy usada por el público femenino, entre otras cosas como catálogos de productos y espacios para compartir los frutos de la creatividad. Es de particular importancia la constancia en la comunicación y un plan integrado de gestión de comunidad, así como la medición de impacto para la cual existen numerosas herramientas (algunas gratuitas como twittercounter).

De la consideración a la preferencia

Estas dos etapas del recorrido del consumidor están muy ligadas, pues en ellas se presentan los atributos y beneficios diferenciadores de la marca y se plantean razones de preferencia. En la conversación *online* estas razones no puede darlas solamente la marca, sino que esta debe convertirse en una facilitadora de los comentarios y referencias de sus clientes. Implica una presencia activa en redes sociales y en espacios de comentarios, que no debe rayar en un lenguaje promocional o usurpar papeles de usuarios.

El uso de voceros de la marca puede acelerar el impacto cuando se encuentran influenciadores conectados de manera positiva con los intereses del *target*. Ahora bien, la elección de voceros, en especial cuando son patrocinados por la marca, debe ser muy cuidadosa para evitar la sobreexposición de voceros —tuiteros o blogueros reconocidos, por ejemplo— en muchas categorías o, peor aún, exponer la marca a las asociaciones negativas que puedan tener personalidades públicas y queden atadas de manera permanente con su imagen.

La potencia de la red para la generación de preferencias —y por lo tanto para la vinculación emocional o funcional con la marca y sus atributos— puede aprovecharse en actividades de creatividad compartida, como concursos de videos, juegos o mensajes que impliquen usos de productos y presencia de la marca, creados, seleccionados y premiados por los mismos clientes. Para el caso de Rica Salud podría desarrollarse un concurso de videos virales, en el cual las

clientes presenten su experiencia con alimentos sanos percibidos como aburridos, de mal sabor y difíciles de encontrar, en contraposición con Rica Salud: jóvenes y ricos. La campaña se denominaría «Dile adiós al viejo…» y se podría desarrollar sobre cualquier alimento de los percibidos como anticuados, con un tono divertido con el uso de músicas alusivas al cambio y la modernización. Esto tendría la doble ventaja de poner a las usuarias a trabajar y hablar sobre la marca, y desactivar posibles objeciones de la categoría en el *target* más joven.

Aprovechar el espacio de las plataformas móviles con aplicaciones amigables que ofrezcan un servicio de valor agregado

La marca es «un activo de negocios vivo» que se manifiesta en todos los puntos de contacto y que, manejado de manera adecuada, puede crear «identificación, diferenciación y valor»

—como conteo de calorías, perfiles de ingesta de proteínas y vitaminas, o calendarios que permitan planificar la actividad física con la buena alimentación— puede trabajar sobre el hábito de las potenciales consumidoras y entrar en su cotidianidad. Igualmente, eventos que unan actividades *online* y *offline* —como *flashmobs*, caminatas, carreras, cacerías de tesoro o encuentros especiales que puedan ser filmados y viralizados— podrían ayudar a construir emocionalidad y comunidad alrededor de la marca, con la intención de encontrar los valores y actividades compartidos por el *target*.

Estimular la acción

En la etapa de acción, también definida en el medio *online* como conversión, el cliente, usuario o consumidor realiza la actividad que la marca desea: una compra directa, el registro en una base de datos, la redención de un cupón o la referencia de amigos.

La posibilidad de medir la acción de conversión es una de las grandes ventajas del mercadeo digital; pero no sucede de manera automática si no es diseñada apropiadamente a lo largo del embudo. Para llevar al cliente a la acción es necesario diseñar páginas de destino de alta usabilidad, sean de comercio electrónico, con pasos facilitados para la compra, o de registro, con formatos que soliciten solo información realmente necesaria y rápidamente entregable.

La navegación de los usuarios a lo largo de los pasos hasta este punto puede ser marcada por estaciones o puntos de contacto, donde el cliente tenga incentivos para identificarse. De esta manera, Rica Salud podría comenzar su recorrido con un *banner*, que invite a unirse a una comunidad o registrarse para una invitación; a este registro podría seguir un correo electrónico con un código promocional y un vínculo dirigido a una página de destino de comercio electrónico, en la que se puedan comprar los productos de la promoción. La opción inversa consiste en aprovechar los espacios físicos donde las potenciales clientes de Rica Salud se encuentran —gimnasios, salones de belleza, *spas*— colocando elementos de realidad aumentada como anaqueles virtuales y códigos QR que permitan la compra mediante teléfonos inteligentes con programación de entrega sobre base de geolocalización.

Lealtad y defensa

Lograr la compra de los productos de la marca es un paso vital en la adquisición de clientes y la prueba del producto. De igual manera lo son las ventas cruzadas, que pueden impulsar combos y combinaciones que lleven a explorar la amplitud —categorías y líneas de productos— y profundidad —variedad de presentaciones— de la cartera.

La construcción de una marca exitosa en el tiempo, por la cual los clientes estén dispuestos a pagar una prima de precio o hacer un esfuerzo adicional, debe ir más allá, trabajando la lealtad y la retención de los clientes ganados. Es necesario garantizar su satisfacción no solo con el cumplimiento de la promesa central de la marca, sino también agregando valor mediante la atención al cliente, el servicio, la información oportuna o la solución de quejas y reclamos. Solo un cliente más que satisfecho, sorprendido positivamente en sus expectativas, se convertirá en un defensor de la marca, dispuesto a utilizar su influencia en la red para promocionar los productos de su preferencia o simplemente compartir las emociones y experiencias positivas que la marca y las comunidades alrededor de ella le han producido.

La retención y la promoción de apóstoles comienzan por su adecuada identificación y perfilamiento, para lo cual es necesario construir y actualizar bases de datos y utilizarlas con una estrategia de gestión de relaciones con el cliente (e-CRM). Con bases de datos propias, perfiladas y permisadas por sus clientes, Rica Salud podría desarrollar un boletín semanal o quincenal vía correo electrónico con novedades, promociones, noticias e invitaciones para reforzar su presencia en la comunidad. Igualmente es posible tener un contacto más rápido y directo con aplicaciones móviles sobre la base de herramientas de geolocalización que, integradas con las de CRM, puedan dar mensajes oportunos en el tiempo y el espacio a clientes que se encuentren cerca de los lugares de venta, o de eventos programados. Es muy importante explorar diferentes tipos de incentivos y medir sus impactos, para lograr presencia activa en las comunidades de marca en las redes sociales, en los eventos reales y virtuales, así como las referencias de los clientes en sus espacios de influencia.

El relacionamiento permanente

El resultado óptimo de una estrategia de *branding* que integre el mundo digital y el mundo real consiste en lograr un posicionamiento positivo y coherente de la marca en medios integrados: una conversación viva y positiva sobre la marca y un espacio de comunidad donde los clientes y usuarios deseen compartir sus experiencias, sugerencias y hasta quejas, con la certeza de que serán atendidas.

Mantener el relacionamiento a largo plazo tiene un elemento adicional de implicación emocional o elevada satisfacción funcional. Para ello es indispensable crear experiencias memorables, que transiten del ambiente digital al real y viceversa. La buena reputación de la marca se mantiene si la comunicación fluye de manera consistente y si la promesa central de la marca se cumple en la calidad del producto y servicio.

La competencia en el medio digital es fenomenal y con bajas barreras a la entrada. Por ello, la comprensión de los hábitos, la cultura y las reglas de socialización del *target* son vitales, al igual que el desarrollo de estrategias creativas que superen las barreras del ruido en la red, con claridad, originalidad y un potencial viral natural.

El menú de opciones y herramientas es amplio y no es necesario recurrir a todos sus elementos, al menos no al mismo tiempo, dadas las restricciones de recursos siempre presentes. Lo que importa es trazar una ruta clara, que lleve de la mano a ese cliente especial y lo mantenga enganchado a la marca en el largo plazo.

MARCAS 2.0: MERCADEO DE ATRACCIÓN PARA CONVERTIR A EXTRAÑOS EN PROMOTORES

JOSÉ LUIS SAAVEDRA ■ Profesor de mercadeo y *branding* en la Universidad Rafael Belloso Chacín @capitaldemarca

El mercadeo de atracción *(inbound)* permite a los nuevos usuarios encontrar la marca en su «recorrido» por la red y convertirse, finalmente, en promotores de ella.

Caracas, año 2000. Un consumidor enciende la televisión para ver su novela favorita. En el primer bloque de avisos ve la cuña del nuevo Toyota Corolla. Le gusta y le comenta a su esposa que es tiempo de cambiar de carro. Al día siguiente escucha el *jingle* del comercial en la radio, mientras va a su trabajo. En su oficina, lee el periódico y antes de los resultados del béisbol ve una página a todo color del lanzamiento del vehículo. Toma nota de los teléfonos y llama.

Caracas, hoy. El usuario de la IP 200.23.22.22 se conecta a internet desde su tableta con su navegador favorito. Entra a Google y busca «Toyota Corolla». Lee rápidamente los resultados. Descarta la página oficial y se concentra en una revista automotriz y en los comentarios de usuarios acerca del modelo. Toma su teléfono inteligente y envía varios mensajes. Al rato, y luego de recibir críticas positivas, entra a la página oficial de la marca. La revisa con detalle, observa unos videos demostrativos (recomendación de un blog) y llena un formulario en la página.

Por años el mercadeo se concentró en seducir a los clientes con la marca más valiosa, con el uso de la lógica del «embudo de mercadeo». Muchas marcas competían por la atención del consumidor, mientras este iba descartando opciones hasta llegar a una marca final. Una vez elegida, y si respondía a sus expectativas, el consumidor se convertía en leal.

Esa fue la era de los todopoderosos medios de comunicación, cuando las marcas se construían con mercadeo de interrupción (*outbound*); es decir, cuando las marcas entraban a las casas de los consumidores e irrumpían en sus vidas con vallas en las carreteras, comerciales en sus novelas favoritas o avisos en el periódico. Pero internet y las redes sociales les quitaron ese monopolio a los grandes medios.

El consumidor ya no quiere que su marca favorita irrumpa en su vida diaria. Ha surgido una nueva lógica: el «recorrido del consumidor». Antes de adquirir una marca, el cliente comparte sus ideas en redes sociales, donde sus amigos (tuits, blogs, mensajes de correo) le ofrecen toda la información que necesita. Con esos datos, más lo encontrado en la red, el consumidor decide su compra. La lealtad hoy se mide por las recomendaciones que hace el cliente de una marca a otros usuarios en la red.

¿Cómo manejar las marcas ante esta realidad? Mediante el mercadeo de atracción (*inbound*), que permite a los nuevos usuarios encontrar la marca en su «recorrido» por la red y convertirse, finalmente, en promotores de ella. Es una forma de pensar que se centra en los datos y el perfil del consumidor. El mercadeo de atracción tiene cuatro pasos: atraer, convertir, cerrar y deleitar.

Atraer: de extraños a visitantes

Millones de personas buscan información sobre marcas a diario en internet. No todos son clientes potenciales. Solo quienes encajan en el perfil del consumidor deseado son las personas alrededor de las cuales se construye el negocio de la marca. Para atraer a esos extraños se emplean herramientas como blogs (con contenidos que les hablen y respondan sus preguntas), palabras clave en los buscadores y, claro está, la página propia en la red. El usuario de la IP 200.23.22.22 es hoy el visitante número 35.247 de su página.

Convertir: de visitantes a clientes potenciales

Una vez que los visitantes entran a la página, lo siguiente es convertirlos en clientes potenciales mediante la captación de su información de contacto; como mínimo, su dirección de correo electrónico. La información de contacto es el activo más valioso que existe para una marca 2.0.

¿Cómo se consigue esta información? Hay que dar algo a cambio a los clientes potenciales. Ese «pago» se presenta en forma de contenido, como reportes o libros electrónicos; es decir, toda la información que sería interesante y valiosa para cada uno de los futuros consumidores. Y para ello, herramientas como *landing page* o *call-to-action* son las ideales para recibir la información. El visitante número 35.247 de su página es hoy Pedro Pérez: pperez@vzlamail.com.

Cerrar: de clientes potenciales a consumidores

Una vez que han sido atraídos los visitantes adecuados y se han convertido en clientes potenciales, ahora es necesario transformarlos en consumidores efectivos. ¿Cómo se logra esto? Mediante los datos recopilados por el propio portal, que miden en tiempo real el comportamiento de los clientes registrados. Una vez que haya visitado cierto número de páginas, revisado las preguntas frecuentes y visto videos demostrativos, es el momento idóneo para que el equipo de ventas entre en acción a cerrar la venta. Pedro Pérez es hoy su cliente VIP Golden.

Deleitar: de consumidores a promotores de marca

El mercadeo de atracción implica crear contenido de interés para los usuarios, sean visitantes, clientes potenciales o clientes existentes. Luego de la venta, el proceso continúa con el deleite y la seducción, para impulsar a los actuales clientes de la base de datos a convertirse en felices promotores de la marca, pues la recomiendan y dan testimonios positivos de su relación con ella.

Caracas, próximamente. Nuestro cliente VIP Golden, Pedro Pérez, nos acompaña en nuestro pabellón expositor corporativo para mostrar a todos su experiencia en el manejo del nuevo modelo de Toyota Corolla.

MADE IN SIGLO XXI: TENDENCIAS ACTUALES EN *BRANDING* POR PROCEDENCIA

AQUILES ESTÉ ■ Semiólogo, director creativo y consultor en *branding*

En un mundo donde todo se parece, donde todos se copian los unos a los otros, aumenta el anhelo por personas y marcas auténticas.

EL ORIGEN se cuenta entre los aspectos más determinantes en la percepción de una marca. Como ocurre con los productos y servicios, al conocer a alguien lo primero que uno pregunta es «¿de dónde vienes?». El *branding* por origen es, además, el rasgo de marca más antiguo, pues nace prácticamente con el comercio. Los apellidos toponímicos —Fuentes, Valle, Montes, Palacios, Plaza, Robles, Villalba, de la Vega, por citar algunos ejemplos en castellano— revelan esa propensión humana a definirlo todo por su lugar de origen.

La globalización le ha conferido al *branding* por procedencia un auge inédito. Es paradójico que, mientras más interconectadas, interdependientes y homogeneizadas resulten las ciudades y los países, mayor esfuerzo se realice para asignar a las marcas una connotación de origen que las defina y ayude a destacarse.

La explicación de este fenómeno tiene que ver con el ascenso indetenible de un valor contradictorio a la globalización homogeneizadora: la autenticidad. En un mundo donde todo se parece, donde todos se copian los unos a los otros, aumenta el anhelo por personas y marcas auténticas.

La preeminencia de la autenticidad como un valor superior explica el aumento fulgurante no solo de marcas comerciales que pivotan sobre el *branding* por origen, sino también el de muchas personalidades que apoyan su éxito en la autenticidad. Es un rasgo conector que se encuentra detrás de figuras globales que van desde Madonna y Hugo Chávez a Oprah Winfrey y Lady Gaga. En el fondo, el *branding* por procedencia no es sino una manera de apoderarse con otro nombre del valor más determinante que puede tener una marca: la confianza. Decir «soy auténtico» es otra forma de decir «confía en mí, nunca te fallaré».

Muchas cosas han cambiado en la técnica del *branding*, pero el posicionamiento de las marcas a efectos de expresar confianza es algo que permanece inalterable. Ello por una razón muy simple: el objetivo último del mercadeo no es la compra, sino la «re-compra»; vale decir, la lealtad. Las marcas basadas en origen buscan desesperadamente la lealtad, incluso el culto, de propios y extraños.

Es el caso de Apple y su consabido *Designed in California*. Mucho se ha discutido sobre la verdadera naturaleza de esta empresa. Unos dicen que Apple es en esencia una empresa de *hardware*, otros afirman que al producir también *software* es mejor reconocerla como una empresa de ideas, lo cual resulta demasiado abstracto y generalista. Más bien, es una empresa de diseño; pero no cualquier diseño; no es italiano, suizo, alemán o escandinavo, sino un diseño hecho en California, aunque muy inspirado, sobre todo, en el minimalismo que el alemán Dieter Ram le impusiera a la marca Braum a comienzos de los años sesenta.

El hecho es que, a diferencia de la mayoría de muchas marcas estadounidenses, Apple no reclama para sí el *Made in USA*, entre otras cosas porque sus productos son ensamblados en China. Apple emplea a 47.000 personas en Estados Unidos, básicamente en sus tiendas, pero otras 250.000 trabajan para la empresa en China. Con todo, y a pesar de esta gigantesca deformación, para el posicionamiento de la empresa basta con decir que los dispositivos son concebidos en California. Eso basta para que el consumidor sienta que ha comprado un producto *cool*, original, auténtico, prestigioso y, al final del día, confiable.

El *branding* por origen —al menos en su versión global— ha sido tradicionalmente privilegio de las economías más poderosas. El lujo es inglés, el *glamour* francés, el estilo italiano, la ambición neoyorquina, la innovación californiana, la precisión suiza, la eficiencia alemana, la pasión española, el optimismo estadounidense. Estas son caricaturas y medias verdades construidas a lo largo del tiempo gracias al trabajo del rumor y la anécdota. La realidad es que la mayoría de las personas sabe muy poco sobre otras naciones, más allá de su país de origen. Pero esos mitos funcionan y funcionan bien. Dunhill, Braum, Evian, VW, Levi's y tantas otras compañías basan su posicionamiento en el origen. Esto ocurre bajo tres modalidades: marcas subsidiarias del origen (caso American Airlines), marcas embajadoras (caso Ikea) o incluso impostoras del origen, que son las más. Tal es la condición de Häagen-Dazs, una empresa fundada en el Bronx que muy poco o nada tiene que ver con Dinamarca, pero aprovecha el aura de calidad que poseen los productos lácteos provenientes de ese país.

Es paradójico que, mientras más interconectadas, interdependientes y homogeneizadas resulten las ciudades y los países, mayor esfuerzo se realice para asignar a las marcas una connotación de origen que las defina y ayude a destacarse

El recién desaparecido Wally Olins, uno de los practicantes mundiales de la consultoría del *branding*, identificó dos grandes tendencias en el destino de las marcas para las primeras décadas del siglo XXI. Ambas están ligadas al *provenance branding*, un término que el propio Olins inventó y divulgó.

Olins se refiere, en primer lugar, al avance de marcas provenientes de países que no eran respetados por las economías desarrolladas tradicionales. Tales son los casos de China, India y Brasil. Conforme se achica la influencia de Occidente, en esa misma proporción van surgiendo marcas importantes originadas en estos países y un mercado internacional listo para aceptarlas.

Muchas industrias indias, por ejemplo, podrían aumentar su valor percibido si pivotan sobre la nacionalidad. *Made in India* es ya un capital de marca importante en *software*, comida o yoga, pero en categorías como la salud hay mucho por hacer. Las medicinas no tienen por qué ser un monopolio de suizos y alemanes, sobre todo si se habla de medicinas naturales. Otra oportunidad existe en la ropa, particularmente en el segmento de lujo, un coto tradicional de franceses e ingleses, y lo mismo podría decirse de los cosméticos.

Los occidentales ven a la India a través de un prisma de mitos que inevitablemente se relacionan con su espiritualidad, su música y su habilidad para la matemática y la filosofía. Todo ese sistema de estereotipos puede utilizarse en cualquier industria de origen indio.

Lo mismo puede decirse de China, una nación que aceleradamente abandona su encuadramiento de copiones y ensambladores. La industria de invención china ya es un hecho, especialmente en el campo de los teléfonos inteligentes y las aplicaciones. Un ejemplo notable es Xiomi, una marca de exquisitos celulares que supera con creces las ventas de iPhone en China, o Momo, un productor de aplicaciones con 120 millones de usuarios registrados. El caso más destacado es el de Tencent, la empresa responsable del diseño de WeChat, con casi 300 millones de usuarios, un rival auténtico para WhatsApp. Tencent produce, además, el sistema operativo de millones de celulares en China. Ninguna de estas marcas oculta su origen chino; todo lo contrario, lo exhiben con orgullo y determinación.

La segunda tendencia que anota Olins se refiere a la aparición creciente de ciudades posicionadas o administradas como ciudades-Estados, en las estelas de Dubái, Abu Dabi o Singapur. Ese fenómeno va tomando pie en algunas ciudades de Estados Unidos, a la manera de Kuala-Lumpur, una ciudad que se gerencia y promociona como si fuera una gran empresa.

Otras dos fuerzas serán determinantes en el *branding* por origen y ya asoman sus efectos económicos en el marco de la globalización y la migración asociada de grupos humanos. En primer lugar está la propensión a estereotipar el talento según su procedencia. Un polémico ensayo publicado en febrero de 2014 es un indicio de cómo ciertos reduccionismos han adquirido un poder enorme cuando se trata del recurso humano: *Tripple package*, un libro que pretende explicar por qué algunos grupos prosperan en Estados Unidos mientras que otros se rezagan, como los hispanos, los negros y la mayoría de los estadounidenses.

Argumentan los autores, Amy Chua y Jed Rubenfeld, ambos profesores de Yale, que no solo los asiáticos sino también los cubanos, judíos, mormones, indios (de India), nigerianos, iraníes y libaneses estarían mejor dotados que otros grupos étnicos para prosperar en Estados Unidos. Aseguran que estos grupos disponen de un llamado «paquete triple» que les acerca al éxito en lo referente a desempeño académico, ingresos y estatus ocupacional. En teoría, los grupos mencionados comparten tres rasgos concurrentes que les predisponen al éxito: (1) sentido de superioridad, que motivaría a estos individuos a merecer más que los demás; (2) cierta sensación de inseguridad y rechazo sobre su espacio en la sociedad; y (3) disciplina para soportar esfuerzos prolongados, sacrificando el confort y la gratificación inmediata.

Este libro está cruzado por docenas de simplificaciones y abundante sociología fragmentada. Pero lo cierto es que el talento está sufriendo un proceso acelerado de estereotipia único en la historia, proporcional a la globalización del mercado de trabajo. Esta afirmación la avalan decenas de estudios menos conocidos, entre los que se destaca el clásico *Migration and cultures* de Thomas Sowell (1996).

Otro proceso de *branding* por procedencia tiene lugar gracias a los economistas, firmas financieras y agencias de promoción de inversiones, cuyos neologismos expresan expectativas similares en términos de desempeño económico e institucional. El más extendido es BRIC, creado por el inglés Jim O'Neill, otrora presidente de Goldman Sachs. Los países BRIC son Brasil, Rusia, India y China. Luego se añadió una «s» al acróstico para incluir a Sudáfrica. La idea era simbolizar a una serie de naciones emergentes que representaban un cambio profundo en el equilibrio de poder que hasta ahora habrían detentado los autoproclamados G7. Durante más de una década los BRICS se veían como las economías más promisorias, hasta que su crecimiento y las políticas que lo impulsaron empezaron a desinflarse estrepitosamente, particularmente en los casos de Rusia y Brasil.

Luego aparecieron las siglas MINT, acuñadas por la empresa Fidelity Investments y también popularizadas por Jim O'Neill. MINT agrupa a México, Indonesia, Nigeria y Turquía. Muchos piensan que estos países se contarán en la próxima década entre los de mejor desempeño económico, gracias a las reformas que han adelantando; especialmente México que, bajo la gestión Peña Nieto, ha acometido un programa de cambios medulares en sectores clave como energía y telecomunicaciones.

Por estos días empiezan a circular otras siglas; por ejemplo, los países UVA, donde se ubican Ucrania, Venezuela y Argentina. Este sería un grupo de naciones corruptas y autodestructivas caracterizadas por récords en inflación, endeudamiento, devaluación, riesgo país, nula inversión extranjera y pérdida endémica de talento. Luego de quince años de minuciosa destrucción institucional, Venezuela ha logrado entrar a este selecto grupo de naciones en vías de subdesarrollo. UVA es una marca creada para ilustrar todo lo que no debería hacerse, si el objetivo es la superación de la pobreza y el atraso.

El punto muy concreto es que el capital de marca de Venezuela se encuentra en su peor nivel histórico y ello afecta a todo lo que se haga o provenga de este país. Una anécdota personal es reveladora. Hace unos siete años tuve el enorme privilegio de desarrollar el programa de marca-país para una nación muy querida en Centroamérica, que por cierto es hoy receptora de

Las marcas basadas en origen buscan desesperadamente la lealtad, incluso el culto, de propios y extraños

cientos de venezolanos. Luego de una presentación preliminar del proyecto para el presidente y su gabinete, se formó un grupo de ministros del área económica para comentar detalles del trabajo. En eso, uno de los funcionarios me pregunta: «Usted es venezolano, ¿verdad?». A lo que respondí: «Sí, por supuesto». De pronto, el hombre comenta a viva voz: «Guau, así estaremos de jodidos en este país, que nos está asesorando un venezolano».

Algún día, cuando Venezuela se construya sobre ideas de progreso y oportunidad para todos, necesitará una marca-país que no solo sirva como catalizador de esas ideas sino que también promueva y estimule la inversión, los productos, los servicios y el talento de origen venezolano. Las marcas nacionales más exitosas no se inventan, se basan en rasgos reales del carácter de los ciudadanos. Trazos formidables del venezolano —la audacia, el optimismo, la creatividad— están allí para poner el foco sobre ellos y explotar su potencial. Ese día llegará, sin duda. El venezolano no es un pueblo tarado que se queda mirando la escalera. Ya ha empezado a subir, escalón por escalón, hasta llegar arriba.

LA NECESARIA RE-CREACIÓN DE LA MARCA VENEZUELA

CARMEN BEATRIZ FERNÁNDEZ Y JORGE MENÉNDEZ ■ Carmen Beatriz Fernández, presidenta de DataStrategia Consultores. Jorge Menéndez, profesor del IESA

Los reflectores parecen haberse ensañado contra Venezuela. Están ayudando a crear una pésima marca. Además, no existe una marca país consensuada entre los venezolanos.

EN UN EPISODIO reciente de Los Simpsons, el jardinero Willy, montado sobre su podadora de césped, cree haber matado a un niño. No espera a verificarlo, sale corriendo mientras grita: «¡Me voy para Venezuela!». Episodios de otras series han sido objeto de comentarios, como los de la tercera temporada de Homeland, en los que el sargento Brody pasa directamente de Irak a la Torre de David en Caracas, sin que el cambio de latitud geográfica le sea en lo absoluto benévolo en términos de seguridad. Una toma de la segunda parte de Capitán América muestra una foto de Chávez, luego de mostrar algunas escenas del nazismo y de Saddam Hussein, en un rápido paneo por catástrofes históricas.

Hollywood suele ser un poderoso constructor y destructor de marcas de países. El enorme impacto global de la industria cinematográfica puede hacer que una bella isla se consolide como destino turístico o permanezca aislada en el ostracismo. Bien lo atestiguan los casos de la producción de Woody Allen Vicky Cristina Barcelona, generosamente subvencionada por la Generalitat catalana y el ayuntamiento de Barcelona, o el de Río de Janeiro, con la película Río del director brasileño Carlos Saldanha que exhibe los bellos atributos de la ciudad. En el caso venezolano, sin embargo, los reflectores parecen haberse ensañado contra el país y estar ayudando a crear una pésima marca.

¿Qué es Venezuela? Un sondeo entre extranjeros hace veinte años hubiera coincidido en, al menos, cuatro imágenes: petróleo, playas, telenovelas y bellas mujeres. La misma pregunta respondida hoy puede incluir las mismas imágenes; pero añadiría, sin duda, la del presidente Chávez, probablemente también la del Sistema Nacional de Orquestas Infantiles y Juveniles, y, lamentablemente, con seguridad la imagen de la violencia y la impunidad.

La identidad de un país es esa imagen simplificada, incluso estereotipada, que se forman las personas. Es la suma de creencias, símbolos, ideas y percepciones que tiene la gente del país y sus connacionales. En un entorno globalizado, donde las sociedades compiten por inversiones, preferencias y simpatías, la marca país es un elemento diferenciador sobre el cual los gobiernos suelen hacer esfuerzos para añadir valor. Como cualquier marca, también la de un país es un bien intangible. No por intangible carece de valor; al contrario, la marca país agrega o resta valor a las exportaciones nacionales, al posicionamiento del país como destino turístico y al valor de los bienes inmuebles de ese país, entre un largo etcétera.

El ministro de turismo venezolano, Andrés Izarra, viene haciendo esfuerzos importantes para la promoción de Venezuela como destino turístico, tanto puertas adentro como puertas afuera. El país tiene un enorme potencial en términos de recursos naturales y ese potencial es adecuadamente proyectado en la campaña «Venezuela, el destino más chévere». Izarra identifica como uno de los obstáculos principales el siguiente: «Tenemos una mediática internacional enemiga del pueblo venezolano» (entrevista en http://www.aporrea.org/actualidad/n242762.html). Quizá se refería a la matriz que viene imponiendo Hollywood.

A la construcción de la marca país contribuyen tanto los esfuerzos deliberados como los eventos fortuitos o accidentales. Los segundos pueden hacerle amplio daño a los primeros. Una campaña de promoción turística, por ejemplo, bien pensada y bien conducida, que emplee años en su edificación y construcción positiva de imagen, puede irse al traste tan solo en segundos, luego de un aparatoso accidente.

Un incidente muy negativo en la construcción de la marca país fue el asesinato de la bella Miss Venezuela Mónica Spear y su marido a comienzos de este año: un ejemplo muy negativo de desconstrucción de la marca Venezuela. Tuvo un impacto negativo muy poderoso porque, precisamente, el asesinato sintetizó tres rasgos fundamentales de la marca país —belleza femenina, playas turísticas y telenovelas— a las que se añadía la violencia como nuevo rasgo de identidad.

Lo más importante al construir una marca país es la genuinidad: partir de lo que es realmente y no de una impostura. No es creíble ni confiable lo que se percibe como artificio publicitario, impuesto por creativas agencias. Son fundamentales, por ello, un buen diagnóstico y una bien diseñada investigación, que faciliten la posterior conexión con las audiencias nacionales y extranjeras.

Logo de la campaña marca-Colombia

Fuente: http://seeklogo.com/colombia-logo-219055.html.

Notables esfuerzos en la construcción de sus marcas son los casos de España e Irlanda, y más cercanos geográficamente los de Colombia y Perú. El caso colombiano es particularmente interesante, porque los esfuerzos requirieron un reposicionamiento de una marca país muy negativa y fuertemente asentada de país violento y riesgoso, que dejaron los años más duros y activos de los carteles del narcotráfico. Durante varios años se hicieron esfuerzos para posicionar «Colombia es pasión» como marca país. Una de las más exitosas campañas fue la que contaba como lema «El único riesgo es que te quieras quedar». El lema se apropia sin temor de un rasgo real de identidad —el riesgo— y, cual bumerán, lo transforma en un atributo positivo.

Método para la construcción de una marca país

Fuente: adaptación de conceptos de Jonathan Baltuch y Grupo Mibalia, citados por Ramos (2003).

Los esfuerzos de construcción de una marca país van mucho más allá de conducir una exitosa campaña publicitaria. Lo publicitario debe ser, más bien, uno de los últimos pasos en un proceso lógico que incluye la búsqueda de socios en la atracción de inversionistas, el desarrollo y la adaptación de la infraestructura, así como el desarrollo de políticas culturales. A partir de una visión compartida se diseñan programas de identidad pensados para diversos públicos; de allí los valores emocionales y racionales que se desean transmitir y, finalmente, las campañas.

Una campaña de promoción turística bien pensada y bien conducida, que emplee años en su edificación y construcción positiva de imagen, puede irse al traste tan solo en segundos, luego de un aparatoso accidente

Todo intento de construcción de una marca país requiere un esfuerzo sostenido, un empeño de largo plazo, que debe partir de las convicciones y rasgos de identidad de los connacionales, para apalancarse sobre ellos y construir hacia afuera. Suele ser una iniciativa que viene del gobierno; pero su éxito depende, más allá del gobierno, del compromiso y la convicción de toda una sociedad. Idealmente su alcance debe trascender a un único gobierno.

La marca país es importante no solo para quienes viven fuera del territorio, sino también para quienes viven dentro del país. Colorea sus expectativas, su evaluación del riesgo de invertir en nuevos negocios que crean prosperidad o su decisión de emigrar a otro país, cuya imagen luce más benevolente para su futuro y el de sus hijos. En el caso de la Venezuela de hoy no existe una marca país consensuada entre sus habitantes. El país se encuentra en la terrible posición en que dos grandes segmentos de la población ven realidades radicalmente distintas partiendo de los mismos hechos. Lo paradójico es que, si ambas partes verbalizaran lo que desean para el futuro, habría importantes coincidencias: prosperidad económica, seguridad, trabajo, abastecimiento.

La necesaria re-creación de la marca Venezuela requiere la disolución de las percepciones que dividen a su gente, la desmitificación del contrario como encarnación de la barbarie, el establecimiento de una visión compartida que ponga el foco en los elementos de identidad que amalgaman a sus connacionales. Parece imposible, pero otros países lo han logrado. Un ejemplo es la exitosa transición de la dictadura a la democracia en España, muy recordada por el reciente fallecimiento de Adolfo Suárez. Otro ejemplo sería el caso de Chile: la elección del presidente Lagos se decidió por la mínima diferencia de dos por ciento de los votos, ya las dos visiones del país se han alternado en el poder, y se ha reconstruido muy favorablemente la marca país. En Venezuela falta mucho por hacer.

REFERENCIA

- Ramos, M. (2003): «Construcción de la marca-ciudad». En *Manual de comunicación política local: comunicando desde la identidad.* Lima: Fundación Konrad Adenauer.

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD
LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE

José Malavé

Ediciones IESA

0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad

LA MAGIA DE LA MARCA PERSONAL

El mercadeo personal se ha convertido en una herramienta clave para todas las personas que quieren construirse un posicionamiento diferenciador. Las premisas son estar en situación de cambio, personal o profesional, y querer vincular sus actividades cotidianas con sus pasiones: una mezcla explosiva en los tiempos que corren.

Ricardo Vallenilla y Fernando Ríos

FRENTE A LA ESCASEZ de productos hay uno que nunca escasea: la gente. Mucho menos escasea la gente competente y bien preparada en este país. Al contrario de lo que podría suponerse, la crisis, los problemas y las incertidumbres han disparado en muchas personas la necesidad de prepararse y destacarse en lo que están haciendo; bien porque crean que este es el momento adecuado para irse del país a labrase un destino distinto o porque sientan que, precisamente, este es el momento de quedarse en el país y transformarlo en el que cada quien sueña. En cualquier caso, muchos sienten esa necesidad de prepararse y destacarse en mercados cada vez más competidos, tanto dentro como fuera del país.

Las perturbaciones del mercado están inspirando mucha reflexión entre profesionales de distintas áreas sobre la pertinencia de la labor de mercadeo en estos momentos. Algunas personas piensan que la labor de mercadeo es prescindible porque «todo lo que se ofrece se vende», «la demanda está desbocada« y «es innecesario promover más la salida de productos de las empresas». Otras, al contrario, piensan que es el momento de buscar nuevas fórmulas para hacer mercadeo que logren sortear los retos del entorno y permitan, aun sin productos, seguir trabajando las marcas. Pero nunca antes se había expresado tanto la necesidad de hacer mercadeo personal como en estos momentos. Si es cierto que los productos no lo necesitan, parece que las personas sí están necesitando herramientas para transformar su hacer y el impacto que producen en su entorno.

Ricardo Vallenilla, profesor del IESA. Fernando Ríos, profesor invitado del IESA.

La revolución digital ha puesto en la punta de los dedos muchas herramientas para potenciar el deseo de destacarse y progresar de muchas personas: las redes sociales. Estas herramientas brindan la oportunidad de tener una exposición inusual en personas muy usuales. Antes, los artistas, los políticos y los deportistas eran las personas que estaban seguras de que podrían atraer la atención mediática y, por lo tanto, necesitaban una estrategia de mercadeo personal. Hoy, todas las personas están expuestas o se exponen en los medios y pueden usarlos para construirse imágenes poderosas y fuertes, por lo que necesitan estrategias de mercadeo personal.

Mercadeo personal

La gerencia de la marca personal (*personal branding*) es una disciplina que ha surgido del uso de las herramientas tradicionales de mercadeo con el objeto de comunicar una imagen de marca fuerte de una persona. El supuesto inicial es que es posible ver a las personas como productos o marcas que compiten en un mercado y que cada una puede gestionar su marca usando los conceptos y las herramientas propias del mercadeo. Si de promover a la persona como a una marca se trata, entonces la oportunidad se pinta preciosa para comenzar un proceso de revisión que permita a la persona identificar lo que hace y lo que le gusta hacer, lo que ya no quiere hacer y, especialmente, lo que le gustaría comenzar a hacer, en preparación para futuras etapas de su vida, con el fin de dedicarse profesionalmente a la pasión que la mueve.

Esta noción no está exenta de polémica. «¿Podemos vernos como productos, como marcas que compiten en un mercado?». La respuesta es sencilla: sí. Las personas participan en distintos ambientes donde su aporte puede ser el mismo o distinto, pueden mostrarse en una o en varias facetas de su quehacer y compiten por la atención de audiencias clave. Identificar cómo quieren ser percibidas por esas audiencias y cuál propuesta de valor quieren transmitir constituye buena parte del objeto de la estrategia de mercadeo personal.

Elementos importados de la disciplina de mercadeo

Del área de mercadeo se derivan varios conceptos y modelos. El primero es el proceso de planificación estratégica de mercadeo (PEM). El primer paso en la PEM consiste en la definición de misión y visión que forma parte de la planificación estratégica de la empresa. Son conocidos esos cuadros que adornan los pasillos de las oficinas en los cuales se presentan los valores de la organización y la misión y la visión del negocio. Ocurre que cada persona puede definir una visión de cómo se ve a largo plazo y cuál es (o debería ser) su misión como persona o profesional. También puede formular el conjunto de valores que le permitirán vivir con apego a unos límites que le garanticen un camino sin tropiezos o, al menos, minimicen los riesgos de desviarse en el camino.

El segundo paso de la PEM es el análisis de los cuatro actores que participan en el plan de vida de cada persona. El primero es ella misma. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? Ya identificó sus valores. ¿Cuáles son sus competencias profesionales o personales esenciales? ¿Cuáles características de personalidad le permiten distinguirse? ¿Cómo la ven quienes la rodean y qué impresión causa? ¿Cómo se ha desempeñado en las distintas situaciones que se le han presentado a lo largo de su vida? ¿Qué aprendió de ellas? ¿Cuáles recursos personales le permitieron superarlas con éxito? Para responder estas preguntas son útiles ejercicios como la rueda de la vida, evaluaciones 360 grados y la línea de la vida, y, por supuesto, mucha humildad e introspección, que permitan la identificación de esos activos sobre los que la persona desea construir su futuro.

El segundo actor que debe ser analizado es el entorno donde se desenvuelve la persona. ¿Cuál quiere que sea su campo de acción? ¿La organización donde trabaja actualmente? ¿Ve este plan como la plataforma para trabajar en una empresa que la catapulte a mercados que no había explorado? Hay que evaluar la situación del entorno y determinar si es el momento para una estrategia audaz de reposicionamiento o, por el contrario, esperar mejores tiempos.

El tercer actor es la competencia. ¡Sí! Como ocurre con los productos del anaquel, hay que mirar quién más puede estar queriendo hacer lo mismo, porque eso va permitirle a la persona disponer de mayor o menor margen de acción, según sea el caso. Un campo muy competido puede ser una señal para buscar una oportunidad estratégica en otro campo para su desarrollo o afinar con más detalle su plan de acción, so riesgo de pasar inadvertida. El cuarto actor, como en todo plan de mercadeo, son los clientes. ¿A quién va dirigida la nueva actividad? ¿Cuáles son las audiencias que interesa conectar para lograr las metas del plan de mercadeo personal?

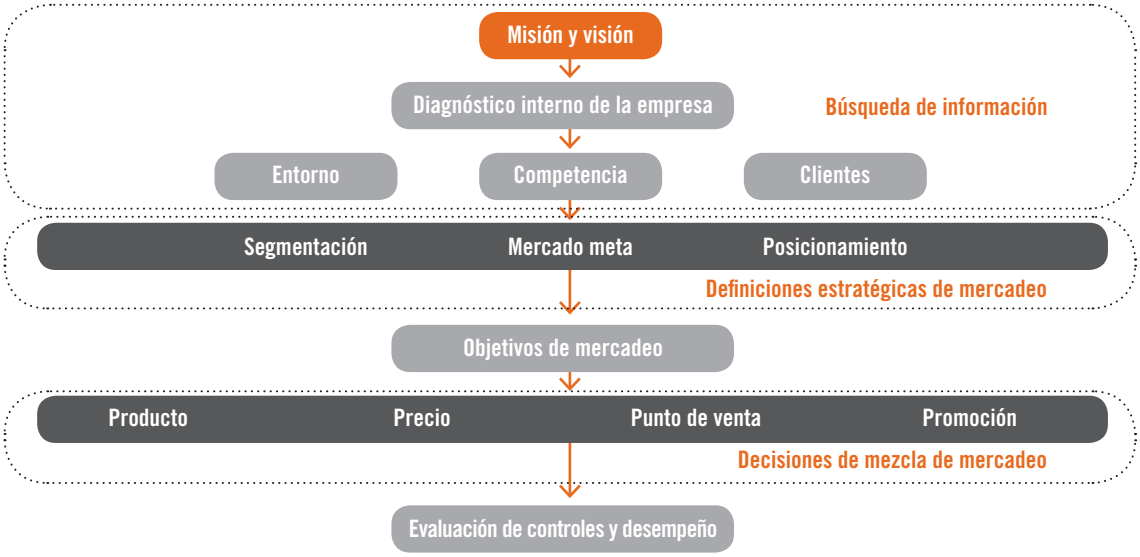
El tercer paso de la PEM conduce al corazón de la estrategia: formular la segmentación y la selección de los mercados meta, y la definición del posicionamiento de la persona y su propuesta de valor. De entre todas las personas definidas como posibles clientes, es necesario discernir entre aquellas sobre las que se tiene una probabilidad de impacto mayor y las que no, quiénes son piezas clave para el logro de las metas y quiénes tienen un aporte más modesto. Como en el análisis de segmentación de marcas, es necesario señalar un grupo objetivo que tendrá prioridad en las acciones y las interacciones con la marca, solo que ahora la marca es una persona.

La mención del grupo objetivo requiere una pausa, porque su definición exige una idea más precisa de lo que la persona desea hacer. Una persona puede escoger uno o más grupos objetivos, según lo que quiere hacer. Por ejemplo, si pone el foco en reforzar su carrera gerencial, podría orientarse a una o dos audiencias importantes para ese objetivo: los directores de la empresa y sus pares. En este caso tendrá un objetivo definido y algunas audiencias importantes. Pero si la persona es un médico que quiere enriquecer su vida y su carrera con el desarrollo de su pasión por la guitarra, probablemente tendría que definir audiencias para su carrera médica y para su desarrollo musical, o a lo mejor fortalecer su práctica médica con terapias de música con guitarra que abran una nueva dimensión a su propuesta como médico; en este caso, la selección del mercado meta sería totalmente distinta a la del ejemplo anterior. Con el grupo objetivo definido hay que desarrollar lo que se conoce como posicionamiento. Este es, probablemente, uno de los pasos más intensos del proceso, porque significa sintetizar en una frase muy sucinta un cúmulo de aprendizajes y características que tengan un valor intrínseco para su audiencia meta.

Es posible ver a las personas como productos o marcas que compiten en un mercado

El cuarto paso del proceso consiste en lo que en mercadeo se llama mezcla de mercadeo. En esta fase se formulan las conocidas cuatro P del mercadeo (producto, precio, plaza y promoción), solo que en un plan de mercadeo personal se formula la P de producto con la creación de una propuesta de valor que matice el alcance de lo que la persona quiere hacer y la P de promoción como las comunicaciones de la

Proceso de planificación estratégica de mercadeo



persona. Una vez identificadas las audiencias clave, es necesario desarrollar los mensajes que la persona quiere hacerles llegar. Para ello se desarrolla un plan de visibilidad, en el cual se despliegan los mensajes, las audiencias y los medios mediante los cuales se puede llegar a las audiencias. Puesto en papel o en una presentación electrónica, el plan de visibilidad es el plan maestro para el logro de los objetivos que la persona se trazó. Solo queda ejecutarlo, evaluar sus resultados y, eventualmente, realimentar el plan con el fin de afinar mejor la puntería: mercadeo básico.

¿Yo una marca personal? ¿Cómo lo hago?

Cualquier persona puede desarrollar o gestionar su marca personal, pero no es para todas. Es para las que estén dispuestas y comprometidas con su desarrollo. La experiencia muestra que el mercadeo personal es mucho más eficiente y orientado a resultados cuando la persona está en situación de «cambio»; es decir, cuando siente que necesita revisarse y evaluar lo que está haciendo para enriquecerlo, mejorarlo o simplemente cambiar de actividad vital, y, sobre todo, para alinear su hacer con sus pasiones. Durante el proceso de gestión de marca personal se presentan muchas trabas, escasez de recursos y contratiempos de todo tipo, y solamente la persona comprometida tiene mayor probabilidad de completar el proceso.

El caso de Adriana

Adriana es reportera de noticias de un canal de televisión nacional, es muy bien vista por los directores y tiene alta probabilidad de convertirse en la reportera ancla del canal; sin embargo, hay algo que la hace sentir incómoda. Siente que, aunque le va excelente en su trabajo, no se ve haciendo eso por el resto de su vida.

La mamá de Adriana, Angélica, cuenta que desde muy pequeña le encantaba vestirse con su ropa y la imitaba. «Ponía unas caras preciosas», comenta Angélica. Luego en el colegio era feliz en los actos de fin de curso, día de las madres y cualquier otro evento que implicara montarse sobre un escenario.

Adriana estudió comunicación social con especialización en periodismo. Le encanta leer libros de John Katzenbach y Gabriel García Márquez, hace yoga y su gran pasión es hacer teatro. Actualmente es una mujer de 28 años, sin novio, solvente económicamente, vive con su familia, le gusta hacer postres y no puede ver un perro en la calle porque se lo quiere llevar para su casa. No tiene mucho tiempo para salir y divertirse con su grupo de amigas del colegio, aunque comenta jocosamente que debe conseguir nuevas amigas porque la mayoría tiene hijos pequeños y no puede salir a rumbear.

Desde el octavo semestre de la carrera está trabajando en un canal de noticias. Comenzó como asistente de redacción, luego en el departamento de producción y ya lleva tres años como reportera. Adriana se ha caracterizado por ser muy responsable y comprometida con su trabajo, y por mostrar una gestión de calidad. Durante su crecimiento en el canal sus jefes la han descrito como una profesional perfeccionista y orientada al logro.

En la universidad se unió al grupo de teatro e interpretó varios personajes en obras como *Canción de Navidad*, *Hamlet* y *Evita*, entre otras. Creció teatralmente bajo la tutela de un profesor y actor de renombre en el país. A pesar de esto no ha tenido mucho tiempo para dedicarse a la actuación.

Adriana sueña con ser la dueña de una empresa que le permita ganar bastante dinero y tener flexibilidad horaria, porque quiere tener una familia y dos hijos. En los tres años que lleva de reportera ha aprendido mucho, pero siente que las cosas pueden hacerse de mejor manera. Cree que si rompe un poco el esquema estético de los reporteros su relación con la audiencia puede ser más cercana. Siente que existe «frío en la comunicación» y que es posible informar con seriedad, pero con cercanía.

Quiere ser experta en teatro para reporteros y aplicar técnicas usadas en teatro para transmitir noticias estéticamente agradables y de una forma cercana a la audiencia. También le encantaría ayudar a otros periodistas a romper con la rigidez comunicacional a la cual están acostumbrados. Aunque Venezuela es un país con unas circunstancias particulares, el periodista tiene un papel muy importante en la sociedad. Llevar las noticias diarias a miles de personas es un reto muy grande, porque afectan su estado emocional para bien y para mal.

El canal donde trabaja Adriana es privado y de alcance nacional. Su principal audiencia se encuentra en los niveles socioeconómicos C y D, más mujeres que hombres y entre 35 y 40 años. Sus colegas son profesionales con carreras universitarias, jóvenes que viven en Venezuela, que les apasiona la comunicación y tienen ganas de comerse el mundo. La mayor parte del tiempo esos jóvenes se muestran muy serios, pero si se los conoce bien esa seriedad se aleja bastante de la realidad de cada uno de ellos.

La sensación de Adriana de que le falta algo profesionalmente ha venido dándole vueltas en su cabeza durante un par de meses y la ha motivado a buscar posibles posgrados. Pero su circunstancia económica la limita.

Cuando Adriana y su *coach* de *personal branding* se tomaron el primero de muchos cafés su cara era un poema: transmitía seguridad, incertidumbre, ansiedad, pero sobre todo mucha esperanza. Se le veía la fuerza y la motivación para desarrollar su marca personal. A primera vista hubo algo que impactó a su *coach*: su simpatía y su capacidad para relacionarse eran increíbles. Desde ese instante fue evidente que su capacidad para relacionarse era un elemento característico y se combinaba muy bien con una gran sensibilidad, responsabilidad, perfeccionismo, orientación al logro y búsqueda de la armonía estética.

Con paciencia y trabajo fueron analizando las fortalezas y especificidades de Adriana. Su facilidad para relacionarse con las personas, sensibilidad e histrionismo le permitieron identificar su propuesta única de valor. Cuando Adriana está en la calle para cubrir una noticia logra captar las emociones de las personas, identificarse y transmitirlas de una manera muy sutil a los televidentes, lo que le genera gran empatía y respeto. A lo largo de los años se ha dado cuenta de que muchos de sus colegas están interesados en conocer los beneficios del teatro para sus carreras, así que pensó en desarrollar clases de teatro para reporteros. En el país no existen actividades que unan el periodismo y el teatro, y a primera vista pudiese ser una buena idea de negocio. Lo más importante es que combina dos de sus grandes pasiones: el periodismo y el teatro.

Sus conocimientos de teatro y periodismo son una gran fortaleza, pero no se puede dejar de lado que Adriana no tiene experiencia como profesora ni como emprendedora. También se debe contemplar que la situación del país presenta tanto oportunidades como amenazas. Aunque cada año se gradúan muchos nuevos periodistas, la poca cantidad de medios de comunicación donde ejercer la labor constituye una limitación.

A esta altura del proceso la cara de Adriana es una perfecta combinación entre susto y sorpresa. Nunca imaginó la posibilidad de juntar sus dos pasiones y hacer dinero con ellas. No obstante, la idea de manejar su propio negocio la tiene aterrada, incluso bajo la modalidad de seguir siendo reportera y dar clases en su tiempo libre.

El clima lluvioso de esa tarde no ayudaba a mejorar el estado de sorpresa-susto de Adriana. Luego de un café y un par de anécdotas para relajar la tensión del momento comenzaron a dar los primeros pasos para lograr el objetivo planteado. Adriana tenía el reto de posicionarse en la mente de sus colegas como experta en teatro para reporteros y dar a conocer su marca y sus servicios. Se estableció un cronograma de trabajo que implicaba, en su primera fase, el diseño de marca corporativa y el registro de la empresa; y en la segunda fase, la creación de una identidad digital constituida por un blog y cuentas en Twitter, Facebook, Instagram y YouTube, para crear contenido que explique los beneficios de aprender teatro para reporteros.

Con pocos recursos económicos, pero conociendo a la gente correcta, se diseñó la imagen gráfica de la marca: Rapport Teatro para Reporteros. Se crearon los perfiles de las diferentes redes sociales y se diseñaron obras breves de teatro gratuitas, llevadas a cabo en locaciones privadas y dirigidas a reporteros y amigos.

Posicionarse como experta en teatro para reporteros y dar a conocer su marca y sus servicios no era tarea fácil. Requería un método para aumentar las probabilidades de éxito. Luego de definir los objetivos, Adriana identificó con quién quería comunicarse; es decir, su público objetivo: jóvenes reporteros residenciados en Caracas. La línea de acción de su plan de comunicación, en su primera etapa, consistió en la realización de actividades dirigidas a aumentar la presencia de la marca tanto en la red como fuera de ella. Los mensajes diseñados comunicaban los beneficios ofrecidos y las acciones emprendidas implicaron la creación de un blog para ofrecer los servicios y la generación de contenido. Otra acción fue el desarrollo de pequeñas obras de teatro que respondían a un estudio de comportamiento, en cuanto a entretenimiento, de los jóvenes profesionales en Caracas. Ese estudio permitió identificar que la audiencia de Adriana prefería realizar eventos en hogares, porque expresaban aversión al riesgo de hacer vida nocturna en la ciudad.

Hoy, todas las personas están expuestas o se exponen en los medios y pueden usarlos para construirse imágenes poderosas y fuertes, por lo que necesitan estrategias de mercadeo personal

La historia de Adriana es una entre muchas que se encuentran en el trabajo de mercadeo personal. Todas tienen en común varias cosas:

1. Un punto de partida: quieren cambiar su *statu quo*, quieren profundizar lo que hacen, quieren mezclar sus pasiones con su cotidianidad o, simplemente, cambiar lo que hacen para vivir.
2. Un plan de mercadeo personal elaborado por cada una de las personas participantes: es imposible pensar en un plan elaborado por una tercera persona o una agencia para su cliente. Tiene que salir de la persona, de su reflexión y de haberse puesto en contacto con sus emociones y con el abanico de opciones estratégicas que se plantea.
3. Mucha pasión para realizarlo: una vez que llegan a este punto, la pasión que las mueve se vuelve energía para poner en práctica su plan y alcanzar sus metas, automotivación para llevar a cabo las transformaciones que su vida necesita. No hay que empujarlas mucho para que busquen con fuerza lo que su corazón y su plan de mercadeo personal les dicen que quieren ser.

Cada día hay menos separación entre la vida personal y la vida profesional. Llenar la actividad profesional con pasión vital es de lo que se trata el *personal branding*.

GUÍA PRÁCTICA PARA EL REGISTRO DE MARCAS

JUDITH CASTILLO URIBE ■ Abogada especialista en propiedad intelectual

A la hora de registrar una marca es recomendable contratar a un especialista, pero si no se tienen los recursos, he aquí una guía práctica y sencilla.

MUCHOS EMPRENDEDORES dejan para último momento, incluso para después del lanzamiento de su proyecto al mercado, la protección de los signos distintivos; entre otras razones, por un presupuesto limitado y una idea errada sobre la complejidad del proceso. Ciertamente, todos pueden tramitar con éxito y a bajo costo sus marcas, pero se requiere tiempo, paciencia, rigor, método y organización. Es un camino largo plagado de normas; de allí que sea recomendable contratar un especialista. Sin embargo, para los emprendedores de pocos recursos que decidan abordar por su cuenta y riesgo el registro de sus marcas, la siguiente es una guía práctica y sencilla que les ayudará con relativa eficiencia a no perderse ni perder sus marcas.

La marca

Definir y proteger la marca es parte importante de la estrategia y el plan de negocio. Es tu identidad o la de los bienes que ofrecerás al consumidor; ella les hablará de su procedencia, calidad y apego, y establecerá un vínculo de lealtad y seguridad entre ambos. Estas orientaciones te ahorrarán tiempo y dinero. En primer lugar, sé creativo, dale vida a tu marca; no solo debe tener capacidad distintiva. Recuerda que, según la uses, cuides y potencies, podría llegar a ser, en sí misma, un objeto de comercialización e intercambio. Asegura que cumpla tus parámetros ideales y no te apoyes en marcas existentes.

El signo debe ser registrable. Puede ser cualquier término fantasioso, arbitrario, con o sin significado, siempre que cumpla los requisitos de la Ley de Propiedad Industrial. Evita los términos descriptivos o genéricos que señalen de manera expresa propiedades y características, o que se utilicen comúnmente para denotar el tipo de productos o servicios que quieres identificar con ellos, salvo que no sean lo preponderante de la marca o identifiquen algo completamente diferente de su significado original.

Si optas por el nombre de una persona, requieres su autorización o la de su familia y presentarlo de modo tal que lo diferencie de terceros que lleven el mismo nombre. Ni siquiera consideres signos que contraríen la moral, los símbolos patrios, insignias de Estado, anagramas de organizaciones nacionales o internacionales, indicaciones de procedencia ni marcas reconocidas.

La clase

Existe un sistema de clasificación numérica de productos o servicios. Las marcas quedan protegidas exclusivamente en la clase en la que hayan sido otorgadas. Así, ubica las clases de tu interés y limítate a las que realmente necesitas. El signo adoptado en cada clase será una marca independiente, llevará su expediente, costo y proceso de registro.

El solicitante

La persona que tendrá los derechos de explotación comercial sobre la marca registrada puede ser una persona natural o jurídica, que debe contar con documentos que demuestren su existencia y domicilio.

La oficina

El Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI) es la oficina competente ante la cual solicitarás los registros marcarios; cuenta con un servicio en línea (www.sapi.gob.ve.) que, hasta cierto punto, puede ser útil.

Costos

Todos los trámites tienen costos: materiales, servicios, boletines, impuestos por servicios prestados por el SAPI e impuestos a favor del Gobierno del Distrito Capital.

El proceso

Resumido en siete pasos, podría tardar entre doce y catorce meses. Si se presentan oposiciones o necesidad de recursos, entre otros eventos, aumentará exponencialmente el tiempo y deberías pedir asistencia legal.

1. Debes hacer la «Búsqueda de anterioridades» en cada clase de tu interés. Si el signo es denominativo o figurativo harás solo esa búsqueda; si es mixto, deberás hacer dos: una denominativa y otra figurativa en planillas separadas. Este trámite es obligatorio, aunque no vinculante y ofrece información valiosa que te podría hacer cambiar de rumbo.
2. Llena el formulario y la carpeta de solicitud con la información solicitada, sin errores o enmiendas; incluye todos los recaudos exigidos y los timbres fiscales, y fírmalo. Presenta la solicitud con el pago de la tasa y el impuesto al Gobierno del Distrito Capital. Le asignarán un número, con fecha y hora de recepción. Recibe tus copias debidamente selladas y archiva todo en lugar seguro para su control. Esto es solo el inicio. Debes estar pendiente de su curso en el boletín mensual del SAPI.
3. Si la solicitud supera los exámenes de forma y de fondo, el SAPI ordenará su publicación en prensa por una sola vez. Debes publicar correctamente, conforme al modelo que existe para ello, en un periódico autorizado y en el tiempo oportuno.
4. El SAPI dará publicidad a tu solicitud mediante boletín oficial. A partir de ese momento todo aquel que se sienta con derecho a oponerse a tu marca podrá hacerlo dentro de un tiempo perentorio.
5. Vencido el lapso de oposición sin que se hubiese producido, y si el registro de la marca es procedente, será declarada la concesión por quince años a tu favor.
6. Para que la marca quede definitivamente registrada, deberás pagar una tasa y el valor del certificado de registro, y llenar otra planilla con los datos de la marca y de la concesión que presentarás en taquilla de caja con el comprobante bancario y luego en la taquilla de concesiones.
7. Una vez asignados el número y la fecha de registro, deberás presentar ante la taquilla de información del SAPI el certificado de registro y esperar a que te sea entregado debidamente firmado y sellado por el funcionario competente.

¡Buen trabajo!

LA NECESIDAD DE UNA NUEVA LEGISLACIÓN SOBRE DERECHOS INTELECTUALES

ROSA MEJUTO DE GORDON ■ Abogada, especialista en derecho de la propiedad intelectual.

En Venezuela, los derechos intelectuales (entre ellos los referidos a marcas y patentes) están regulados por una ley de 1956.

DESDE 1992 los derechos de propiedad intelectual en Venezuela fueron ampliamente regulados por las decisiones de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). La última, la Decisión 486, establece el régimen común en materia de propiedad industrial para los países de la CAN. Las decisiones de la CAN debían ser aplicadas de manera directa e inmediata y con carácter preferente sobre el ordenamiento jurídico venezolano que, en materia de propiedad industrial, está constituido por la Ley de Propiedad Industrial promulgada en 1956.

Ahora bien, en abril de 2006 el gobierno venezolano participó su retiro de la CAN. Como consecuencia directa, el Estado venezolano no está obligado a aplicar las normas provenientes de esa organización con respecto a la propiedad intelectual y, en su lugar, se aplicarían directamente las normas incluidas en la Ley de Propiedad Industrial de 1956, y las normas sustentadas en los tratados y convenios internacionales ratificados por Venezuela en esa materia.

El gobierno venezolano, luego de su retiro de la CAN, mantuvo la aplicación de la Decisión 486 de la CAN. Esto implicaba el reconocimiento de las principales figuras: patentes de invención, licencias obligatorias, regímenes de nulidad de la patente y de su caducidad, modelos de utilidad, esquemas de trazado de circuitos integrados (con su respectivo régimen de licencias y sus nulidades), diseños industriales, marcas distintivas (tanto de productos como de servicios), licencias y transferencias de marcas (cancelación del registro, renuncia, nulidad y caducidad), lemas comerciales, marcas colectivas, marcas de certificación, nombre comercial, rótulos o enseñas, indicaciones geográficas, indicaciones de procedencia, signos distintivos notoriamente conocidos, acciones para la tutela de los bienes de la propiedad industrial, acciones por infracción de derechos, medidas cautelares, medidas en frontera, medidas penales, competencia desleal vinculada a la propiedad industrial, secretos empresariales y acciones por competencia desleal, entre otras.

El 12 de septiembre de 2008 el Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual (SAPI) anunció que ya no se aplica la Decisión 486 de la CAN y que en su lugar se restituye la Ley de Propiedad Industrial de 1956. Esto implica cambios notorios en materia de marcas y otros signos distintivos:

1. Aplicación de la clasificación nacional de productos contenida en la Ley de Propiedad Industrial de 1956, en lugar de la clasificación internacional de Niza.
2. Falta de disposiciones normativas que hagan mención de signos distintivos especiales como las denominaciones de origen y otras indicaciones de procedencia, las marcas colectivas, las marcas de certificación, las marcas notoriamente conocidas y otras formas de expresión o modalidades de marcas comerciales, como las olfativas y las sonoras.
3. Ausencia de protección específica a las marcas de servicio, pues la clasificación nacional incluye únicamente productos.
4. Eliminación del período de gracia o prórroga para la renovación de marcas comerciales, lemas y nombres comerciales.
5. Inversión de la carga de la prueba en los procedimientos de cancelación por falta de uso de registros de marcas comerciales; por lo tanto, el solicitante de la cancelación debe demostrar un hecho negativo como es el «no uso».
6. Obligación de publicar las marcas comerciales solicitadas para su registro en un diario de circulación nacional, lo cual añade un paso más en el procedimiento de registro de marcas, lemas y nombres comerciales.
7. Extensión del período de vigencia de las marcas; de conformidad con la Decisión 486, el período de vigencia de una marca comercial era diez años desde su concesión o posterior renovación, mientras que la Ley de Propiedad Industrial establece un período de quince años.
8. Ausencia de normas que no solo determinen los derechos obtenidos por el titular de una marca comercial, así como sus excepciones y límites, sino también definan el alcance de tales derechos y las acciones que puedan ejercerse para su protección.

En materia de patentes de invención, los cambios más importantes son los siguientes:

1. Reducción del campo de patentabilidad, al prohibir expresamente la patentabilidad de productos y composiciones farmacéuticas, y de alimentos y bebidas.
2. Reducción del plazo de protección sobre patentes; la Decisión 486 establecía un plazo de duración de veinte años contados a partir de su solicitud y la Ley de Propiedad Industrial establece hasta diez años desde la fecha de su concesión.

Según ha indicado el SAPI, la ausencia de disposiciones que protejan determinadas modalidades previamente mencionadas no implica necesariamente su desprotección, pues se puede acudir a otras fuentes de derecho, como la analogía, la costumbre o los tratados internacionales ratificados por Venezuela. La decisión por la cual se restablece la aplicación de la Ley de Propiedad Industrial de 1956 entraña a su vez la obligación, por parte del Estado, de cumplir y hacer cumplir los tratados y convenios internacionales en materia de derechos de propiedad intelectual.

En la actualidad se han ejercido acciones ante el Tribunal Supremo de Justicia para que se reconozca la inconstitucionalidad de determinadas normas de la Ley de Propiedad Industrial de 1956, por resultar inaplicables y no responder a las necesidades actuales, y requerir directamente de los órganos legislativos nacionales una nueva ley, acorde con la protección universalmente consagrada a los derechos de propiedad intelectual. Se espera que esas acciones sean resueltas en un futuro cercano y se cree una nueva legislación que abarque los avances y las nuevas modalidades de derechos intelectuales y su debida protección.

CONVERSACIÓN CON **VICENTE PÉREZ DÁVILA**
PRESIDENTE, Y **CARMEN ELENA BRITO,** GERENTE GENERAL,
DEL CENTRO DE ATENCIÓN NUTRICIONAL INFANTIL ANTÍMANO (CANIA)

«EL MODELO DE ATENCIÓN DESARROLLADO POR CANIA ES ÚNICO»

Desde 1995 Cania ha atendido a 250.000 niños de todo el país, con distintos grados de necesidades nutricionales, en la populosa parroquia Antímano de Caracas. El niño y su familia reciben atención integral (médica, psicológica, nutricional y social), y la labor de Cania se extiende a los campos comunitario, educativo y científico. Ramón Piñango y Virgilio Armas, de *Debates IESA*, conversaron con los directivos de esta iniciativa social de Empresas Polar.

Debates IESA: ¿A qué se dedica Cania? ¿Cómo surge la idea de fundarla?
Vicente Pérez Dávila: En 1991, con motivo de los cincuenta años de Empresas Polar, se anunció un proyecto de importante impacto social en Antímano, donde estuvo la sede de la primera planta cervecera. Desde un principio se pensó en una iniciativa en el área de nutrición y visitamos experiencias similares en Chile y México. En Venezuela consultamos al doctor José María Bengoa, el pionero de los programas nutricionales en el país, con experiencia desde finales de los años treinta. En 1995 inauguramos el Centro.

Carmen Elena Brito: En Cania tenemos tres programas: el Programa de Atención a la Malnutrición, con el que atendemos a los niños y sus familias mediante consultas y tratamientos interdisciplinarios; el Programa de Desarrollo Comunitario, de carácter preventivo, que consiste en desarrollar programas educativos en las escuelas, apoyar y fortalecer a los médicos y el personal de los ambulatorios, y formar promotores comunitarios de salud; y el Programa de Gestión de Conocimiento, con el que Cania interviene en su entorno y divulga los saberes acumulados.

Atendemos la malnutrición (tanto por defecto como por exceso), la talla baja y el sobrepeso y la obesidad. Ofrecemos atención a prematuros y a embarazadas, en especial a las adolescentes embarazadas. Dentro de este gran bloque, que es el Programa de Atención a la Malnutrición, también hay algo que nos satisface muchísimo, y en lo cual somos líderes: la atención de niños malnutridos con enfermedades crónicas de base; por ejemplo, niños malnutridos con insuficiencia renal, cardiopatías, problemas neurológicos o gastrointestinales. La población más grande de este tipo de pacientes es la de niños con diagnóstico de autismo. Con frecuencia un niño autista es muy selectivo en lo que se refiere a la alimentación, y eso puede determinar o intensificar algunos síntomas de su cuadro. Un niño con problemas en el metabolismo no absorbe determinadas sustancias y, por lo tanto, hay que apoyarlo con determinadas fórmulas dietéticas. También contamos con una modalidad de atención que es el seminternado, en el que atendemos a niños con desnutrición moderada o grave, pero con compromisos adicionales, principalmente relacionados con su salud, con las condiciones de vida de su grupo familiar, o con dificultades en la relación madre-hijo, que dificultarían su recuperación.

¿Por qué escogieron el área de la nutrición para el proyecto de Antímano?
VPD: Por tratarse de una de las áreas de interés social de mayor relevancia en aquel momento. En 1991 se hablaba en Venezuela de muchas cosas que realmente no se llegaron a comprobar en su totalidad, como por ejemplo que los niños más pobres comían perrarina. Se pensó siempre en el cuidado directo de la gente. Jamás se pensó en una instalación médica de gran envergadura. Sin duda, hubo aquí una conexión empresarial, histórica y sentimental que determinó el perfil de lo que sería Cania.

¿Que facilitó o dificultó las cosas?
VPD: Lo que más facilitó las cosas fue el interés de Empresas Polar en edificar una obra de sentido social y gran impacto en la zona donde estuvo su primera planta. Fue como una especie de retribución a la comunidad de Antímano. El compromiso social de Empresas Po-

lar se ha solidificado mucho más en los últimos treinta años con la creación de Fundación Empresas Polar. Cania sirvió como un complemento muy importante para una acción social directa, dirigida al individuo, la familia y la comunidad.

¿Se puede decir que en lo social este es el proyecto estrella de Empresas Polar?
VPD: No es el programa estrella; pero, sin duda, es uno de los dos programas fundamentales junto con los programas de Fundación Empresas Polar. Cania depende directamente de Empresas Polar.

¿No de la Fundación? ¿Por qué? ¿Querían los accionistas estar muy pendientes del proyecto? ¿Era un proyecto muy especial?
VPD: El presidente de Empresas Polar siempre lo dice así: Cania es nuestra tacita de plata. Aunque, desde el punto de vista presupuestario, no llega a superar a la Fundación. Ella, de por sí, tiene una diversificación muy amplia. Cania es un proyecto muy específico, que tiene un presupuesto directo aprobado por Empresas Polar. Es una iniciativa muy apreciada por la empresa, aparte de la Fundación.

Nos han hablado de la contribución de Empresas Polar a Cania. ¿En qué contribuye Cania a Empresas Polar?
VPD: En términos económicos y financieros, nada. No hay retribución material. La retribución es la satisfacción de ofrecer un servicio social a una comunidad y un país, sin los que Empresas Polar no hubiera sido lo que es.

¿Cuántos niños atienden?
CEB: Con variaciones, en un año atendemos un promedio entre ocho mil y doce mil niños. Tras veinte años estamos cerca de los 250.000. Pero el balance no es solo de niños, porque también nos ocupamos de la familia y de la comunidad en términos generales, por lo que en estos veinte años hemos atendido a cerca de un millón de personas en el área nutricional y en áreas relacionadas con el desarrollo y el bienestar social y comunitario, la instrucción profesional y la investigación.

¿Cuánta gente trabaja en Cania?
CEB: 116 personas. Tenemos aproximadamente 25 especialistas, entre pediatras nutrólogos, nutricionistas clínicos, trabajadores sociales y psicólogos clínicos. Además contamos con educadores, bioanalistas, enfermeras, antropometristas, auxiliares de dietética, técnicos de abordaje comunitario y personal administrativo.

Carmen Elena Brito y Vicente Pérez Dávila

¿Por cuáles vías llegan los niños a Cania?
CEB: Algunos vienen de manera espontánea. Si una mamá que pasa frente a Cania decide entrar, a su hijo se le realiza una consulta de despistaje, en la que se hace una medida de la circunferencia braquial, para determinar si existe o no malnutrición. Digo malnutrición, porque nosotros atendemos la desnutrición o malnutrición por déficit, y la obesidad o malnutrición por exceso. Si el diagnóstico es malnutrición, el niño pasa a una consulta de triaje. Otra parte de nuestros pacientes viene referida por un centro médico o una escuela de la zona. En el área de triaje, un pediatra evalúa al niño y determina a cuál modalidad de atención va a ser remitido. Tenemos una amplia oferta de servicios para la atención integral de los niños.

¿Hay una red de localización de niños malnutridos?
VPD: Sí. Cania ha influido en la comunidad de manera muy exitosa. Entre muchas otras cosas, nos hemos abocado a promover y mejorar la capacidad diagnóstica de los médicos de la parroquia Antímano. Hemos formado a más de 500 promotores comunitarios: personas que, sin ser médicos, están en capacidad de identificar, mediante la medición de la circunferencia braquial, el estado nutricional del niño. También vamos a las escuelas y hacemos pesquisas nutricionales. Hoy podemos afirmar que Cania está más en la comunidad que la comunidad en Cania.

¿Han pensado en abrir otro centro de atención?
VPD: No. Cania cuesta muchísimo dinero y Empresas Polar es la patrocinadora única, exclusiva. En estos veinte años el dinero invertido pasa de los 200 millones de dólares. La inversión anual ronda entre diez millones y doce millones de dólares. Hablamos de unos montos que cubren casi la totalidad de lo que queremos hacer. Por supuesto, nos gustaría ampliar el alcance de nuestros servicios; pero, lamentablemente, nuestro presupuesto no puede expandirse hasta el infinito. Ahora, sí nos hemos puesto a la orden para cooperar con otras instituciones y asociaciones. También brindamos asesoría para la gestión de algunos centros de atención nutricional que hacen actividades parecidas a Cania, pero que no son la repetición de Cania.

EL MODELO DE CANIA ES ÚNICO

¿Qué diferencia a Cania?
VPD: Cuando un niño llega a Cania le caen como en «cayapa» varios especialistas. El modelo de atención desarrollado por Cania es único, nadie más lo aplica. Al niño se le hace un diagnostico integral e interactivo. El psicólogo le puede decir al médico, en un momento dado, «yo noté esto» y el médico toma una acción con base en esta observación, y viceversa. Es un modelo dinámico, que se realimenta a sí mismo y constantemente lo estamos ofreciendo a organizaciones públicas y privadas que se identifiquen con nuestras metas y experiencias. El doctor Bengoa elogió el modelo de Cania y dijo que era único: en ninguna otra institución se ve a un grupo de especialistas reunido en torno a un niño.

Fotografía: Irialis Pérez

¿Quiénes examinan al niño que llega a Cania?
CEB: Un pediatra nutrólogo, un trabajador social, un psicólogo y un nutricionista. En ocasiones, y de mutuo acuerdo, el equipo no sigue adelante hasta que la madre y el niño sean vistos por el trabajador social o el psicólogo, porque se sospecha que en ese grupo familiar puede haber un problema que puede dificultar la evolución del caso. Y se hace énfasis en eso.

Eso de que «les caen en cayapa» es algo que desborda la práctica de una organización privada. Muchas veces la gente anda del timbo al tambo, buscando a alguien que agregue la información.
CEB: Es así. De hecho, los profesionales en Cania quieren seguir trabajando con ese esquema porque ven que es exitoso y da buenos resultados.

Una de las cosas en las que hemos mejorado, en mi opinión, fue en complementar el enfoque de atención individual con la atención grupal. Eso no estaba previsto. Al inicio nunca pensamos en esta iniciativa, porque queríamos dar la atención lo más particularizada posible. Pero, cuando cobramos conciencia de que habíamos recolectado mucha información de casos similares, la lógica nos indicó que no era óptimo estar atendiendo caso por caso. Por supuesto, hay pacientes que requieren atención individual. Otro hallazgo fue la formación y el fortalecimiento de los equipos interdisciplinarios. Al principio, a pesar de que teníamos un equipo de profesionales, no trabajábamos de manera interdisciplinaria; a veces no compartíamos la información de manera tan eficiente.

¿Tiene la atención recibida por los niños alguna influencia en la conducta de los padres?
CEB: Aunque el objeto de atención siempre es el niño, el eje de nuestra atención es la madre. Analizamos al niño mediante el estudio de la madre o de la persona que asiste como representante, también del núcleo familiar. Gestionamos la consulta como una «coterapia», porque debe incorporarse a la madre en todo este proceso. Además, sabemos que a medida que fortalecemos a la madre aumenta la seguridad alimentaria y emocional de todo el grupo familiar. Por ello, en Cania se trabaja mucho en el empoderamiento de la madre. Se trabajan también aspectos psicológicos, como la autoestima y la comunicación. Se busca proporcionar a la madre herramientas para mejorar la elaboración del presupuesto familiar, porque hemos encontrado a mujeres muy pasivas, que se amoldan a las decisiones de compra de la pareja que provee los recursos de la familia.

VPD: El modelo de Cania ha cambiado. Al principio teníamos la idea de que nuestra principal actividad iba tener lugar en el seminternado; es decir, la permanencia de los niños en el centro. Así lo señalaban las experiencias asistenciales en Chile y México. Afortunadamente, los casos de desnutrición grave y moderada, para los que habíamos pensado el área de seminternado, son poco frecuentes. Nos hemos dado cuenta de que muchos de los niños que permanecen en el área de recuperación nutricional provienen de hogares que no tienen hábitos alimenticios saludables. No abundan los casos de niños de hogares tan pobres que no puedan conseguir alimentos. Muchos de los pacientes que llegamos a manejar en el Área de Recuperación Nutricional, vistos retrospectivamente, no requerían ser internados. Todos estos factores nos condujeron a mejorar la atención en el centro en la modalidad ambulatoria, con estrategias grupales y todo lo demás.

¿Cuántos niños internados atienden?
CEB: En la actualidad, 45. El niño es atendido bajo la modalidad de seminternado durante tres meses o hasta que se considere que se le pueda dar de alta, en un horario de siete de la mañana a tres de la tarde.

¿Cómo es el día de un niño en el seminternado?
CEB: El niño llega en la mañana. La mamá lo baña, lo cambia y le da el desayuno, con el apoyo y la supervisión de una educadora, y luego se retira. Si el niño tiene desnutrición grave o alguna condición crónica, la mamá se queda durante todo el día porque tiene que aprender a alimentarlo y a atender una serie de aspectos básicos de acuerdo con el caso. Nada hacemos con recuperar al niño y que no haya un cambio en la madre y en la familia. Luego el niño duerme la siesta y se hacen actividades de estimulación. Durante todo el período se le suministran sus medicamentos, de necesitarlos. Se le da desayuno, merienda, almuerzo y otra merienda, y durante todo el día participa en actividades educativas o recreativas. También trabajamos con masaje infantil y microtalleres de hábitos de higiene y aseo personal, sueño, entre otros. En paralelo, la madre asiste a actividades grupales y a consultas.

¿La mamá puede estar presente?
CEB: Durante las primeras dos semanas tiene que estar presente. De allí en adelante se queda solo para actividades específicas de asesoría, apoyo y entrenamiento. Además, tiene que asistir a unos microtalleres en los que se le enseña a hervir agua, preparar arroz, lavar una licuadora, preparar recetas variadas, preparar vegetales... A veces se registra el caso de que la recomendación nutricional consiste en comer más vegetales, pero la mamá ni siquiera sabe qué es una berenjena y no sabe cómo prepararla.

¿Y cómo hacen con la escuela?
CEB: Recibimos únicamente niños menores de cinco años. Al principio teníamos una capacidad de sesenta niños y aceptábamos niños hasta los diez años, pero la obligación de que el niño fuese a la escuela era un problema importante, porque algunas autoridades escolares no veían la malnutrición como una enfermedad. Entonces empezamos a concientizar no solo a los padres, sino a los docentes acerca de la condición real del niño y de la malnutrición y sus consecuencias en la salud y el desarrollo del pequeño. Además, siempre hemos desarrollado programas educativos y de estimulación en el seminternado a fin de cubrir este tema.

COMPENETRACIÓN CON LA COMUNIDAD

El trabajo de ustedes es directamente con la comunidad, no tanto con organizaciones…
VPD: Con todos: con la comunidad, con los ministerios, con los alcaldes, con los consejos comunales, con las escuelas. Estamos integrados a la comunidad de Antímano. Sentimos que hemos triunfado porque la comunidad nos ha reconocido. Con el Programa Gestión de Conocimiento nos concentramos en investigar, documentar y propagar saberes relacionados con la atención de la malnutrición infantil. ¿De qué manera? Mediante la elaboración de textos, unos cuantos de ellos aún inéditos. El más relevante es *Nutrición en pediatría*, un libro consultado por médicos y especialistas: dos tomos que realmente son una referencia obligada. También publicamos boletines semestrales, con información al día. En cuanto a formación académica, tenemos un

posgrado en Nutrición Clínica Pediátrica, reconocido y avalado por la Universidad Central de Venezuela. Recibimos pasantes de múltiples universidades y distribuimos folletos divulgativos de manera gratuita. Nuestra página web recibe visitas nacionales e internacionales. Cuenta con una sección donde un grupo de especialistas responde preguntas. Cualquier madre puede entrar al portal y hacer su consulta. Nosotros le respondemos en el menor tiempo posible. Organizamos conferencias y publicamos artículos en revistas científicas de prestigio. Yo creo, verdaderamente, que Cania ha llenado las expectativas que rodearon su creación. Y sigue creciendo.

¿Cuál ha sido la mayor dificultad en la historia de Cania?
VPD: Hubo un momento cuando un sector de la comunidad se alborotó y pensamos que podía haber un intento de intervenir el centro…

¿Cuál era el miedo de ustedes?
VPD: Que nos invadieran, pero ese temor fue algo efímero, porque la misma gente hizo frente al grupito que pretendía hacerlo. Aparte de ese episodio, más nada. Cania goza del cariño popular, porque aquí se hacen las cosas bien. Existe una compenetración con la comunidad.

¿Y problemas por sobredemanda del servicio?
CEB: La sobredemanda ha sido importante. En algunos momentos, nos ha superado. Hemos tenido que limitar los servicios a la comunidad de Antímano y reenviar por referencia los casos provenientes de las comunidades más lejanas; porque, en algunos casos, no los podemos atender, ni siquiera con el enfoque de atención grupal. Es importante destacar en este punto que todos nuestros servicios son completamente gratuitos; es decir, en Cania el paciente no debe pagar absolutamente nada.

¿Cómo es la atención grupal?
CEB: Pacientes que se agrupan y son atendidos de manera simultánea por un especialista. Este nuevo método de atención descarga un poco la demanda y mejora nuestra gestión del tiempo. Otro segmento de pacientes que solemos ver en grupo es el de niños con malnutrición leve y subclínica. Además, muchas de las actividades educativas se celebran en grupo. También aprovechamos la presencia de las madres en las salas de espera para que un especialista les haga una presentación relacionada con los hábitos alimentarios saludables, la famila, la lactancia materna, los valores, entre otros temas.

EL PROBLEMA CRECIENTE DE LA OBESIDAD

¿Cuál es el factor más inquietante del cuadro actual de los sectores populares?
CEB: Los embarazos en adolescentes y la desestructuración de muchos hogares. En la consulta vemos a muchas familias complejas, en las que una abuela mantiene a todo el grupo familiar, incluso a una nieta con hijos. Algo nos ha sorprendido: hay más figuras paternas presentes de lo que cabía esperar. Sin embargo, no siempre es el mismo padre para todos los niños. También el problema en el manejo de las conductas alimentarias fue algo que descubrimos en el camino. Se pensaba que la principal causa del mal de la malnutrición era la falta de dinero para conseguir alimentos o la falta de información. Pero, con frecuencia, el problema no es que no se tenga el dinero para la comida, sino que hay un manejo inadecuado de la alimentación o del presupuesto, se incumplen los horarios, o no hay presencia compartida de la familia a la hora de comer.

¿Cuál sería la principal medida para atender el problema de malnutrición en las ciudades?
VPD: Mejorar la seguridad alimentaria, en cuanto a la disponibilidad y la variedad de productos en cualquier establecimiento. Ello requiere mejorar la producción nacional de alimentos, para que esa mayor oferta de productos estabilice los precios y exista un mayor acceso de la población a la comida.

CEB: Yo agregaría que se debe garantizar la alimentación en las escuelas y fortalecer la formación de los docentes como multiplicadores de la alimentación sana. En Antímano hay 45 escuelas, de las cuales solamente cinco son bolivarianas y tienen el programa de alimentación escolar. Se observa una diferencia en la nutrición de los niños que tienen el programa escolar. En Cania nos gustaría poder trabajar cada vez más de la mano con los docentes, formarlos mejor y llegarles a los padres por esta vía.

VPD: Hay que seguir profundizando en campañas sencillas de salud nutricional: promover una dieta mejor compuesta, que tenga menos azúcares, que tenga más proteínas, más vegetales, más frutas. Tenemos especialistas que vigilan los precios de la canasta alimentaria, y van enseñando a las madres a aprovechar las diferentes temporadas de alimentos o identificar productos sustitutos.

¿Qué dice el «Estudio de la situación alimentaria y nutricional de la parroquia Antímano 2012», elaborado por ustedes?
VPD: Ese estudio dice muchas cosas. El promedio de estatura de los niños que han llegado de la parroquia Antímano entre 2005 y 2012 se ha incrementado en dos centímetros. También se reafirma el hecho de que la desnutrición grave no ha aumentado; siempre se ha mantenido muy baja, por lo menos hasta el 2012, que fue la fecha de cierre del estudio. La desnutrición moderada se mantiene más o menos estable. Hay más niños normales hoy que en 2005. Además, la desnutrición por déficit ha disminuido. Ahora, la desnutrición por exceso va en ascenso. Aquí encontramos lo que se ha llamado «la doble carga de la malnutrición»: puedo tener un niño nutrido desde el punto de vista calórico, pero obeso; o dos niños, uno obeso y otro desnutrido en una misma familia.

«Parece que el único factor que cambió durante un tiempo fue el ingreso familiar. En consecuencia, podemos presumir que al estancarse o disminuir el ingreso familiar podría desmejorar el consumo»

CEB: Cuando evaluamos las condiciones de educación de la familia, las características de la vivienda y otros factores que pueden determinar sus condiciones de pobreza, notamos que no ha habido una mejora. Esto nos hace suponer que, en general, no ha habido un mayor desarrollo educativo o laboral en el grupo familiar. Este estancamiento pudiese ser un factor que desmejore o modifique, en un futuro, la alimentación de las familias populares. Parece que el único factor que cambió durante un tiempo fue el ingreso familiar. En consecuencia, podemos presumir que al estancarse o disminuir el ingreso familiar podría desmejorar el consumo.

SORPRENDE A TUS IDEAS

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

@emprende info@emprende.edu.ve www.emprende.edu.ve

IESA

emprende
pon a andar tus ideas

LA INDUSTRIA PETROLERA VENEZOLANA
Y SU CONTENIDO NACIONAL

Igor Hernández y Jean Paul Leidenz

A lo largo de la historia de la actividad petrolera en Venezuela se han formulado diversas estrategias para incentivar la participación nacional en el sector, que fueron influidas no solo por los aspectos formales establecidos en las leyes, sino también por el contexto económico en el que surgieron.

DURANTE EL DESARROLLO de la actividad petrolera en Venezuela la participación del Estado pasó de ser un agente recaudador de ingresos a adquirir competencias para el manejo de las operaciones de la industria. Los retos enfrentados en diferentes momentos determinaron políticas que buscaban un balance entre atraer inversiones y aumentar la participación nacional en el sector.

Los inicios

El comienzo de la industria petrolera ocurrió en un marco donde el capital, la mano de obra y la tecnología eran extranjeras, y la participación del Estado se limitaba al cobro de regalías. Con la explotación del asfalto de Guanoco se dieron los primeros pasos para la adquisición de conocimientos y tecnología que precedieron el desarrollo a gran escala de la producción petrolera. El potencial de Venezuela, revelado tras el «reventón» del pozo Los Barrosos 2, produjo un interés creciente entre un grupo de empresas extranjeras, que desarrollaron estudios técnicos avanzados.

Un primer esfuerzo para reducir la asimetría en conocimientos frente a las compañías concesionarias fue la creación en 1930 de la Oficina Técnica de Hidrocarburos, como dependencia especializada para la supervisión del sector. Tal esfuerzo impulsó iniciativas para formar capital humano destinado a la industria, con profesionales capaces de supervisar las gestiones de las operadoras con el propósito de captar una porción de renta mayor que la percibida hasta ese momento.

Igor Hernández y Jean-Paul Leidenz, coordinador e investigador, respectivamente, del Centro Internacional de Petróleo y Energía, IESA.

La Ley de Hidrocarburos de 1943 estableció montos mínimos de petróleo que debían ser refinados en el país, lo cual llevó a la construcción de refinerías que procesaban 250.000 barriles por día de crudo en 1950. Muchos venezolanos llegaron a creer que las decisiones sobre la operación de la industria obedecían a políticas propias de una nación soberana, no a criterios económicos de las compañías extranjeras (Randall, 1987). Con el transcurrir de la década de los cuarenta, y en particular durante el gobierno de la Junta Revolucionaria (1945-1948), se destacó la necesidad (entre otros objetivos) de establecer canales de comercialización propios y permitir a personal nacional la gestión del mercadeo de hidrocarburos en el exterior, para que los venezolanos desarrollaran un juicio sobre el precio al cual se vendía el petróleo. Además, se impulsó abiertamente la posibilidad de crear una empresa estatal de hidrocarburos que actuase como coordinadora y brazo promotor del Estado en la firma de convenios operativos y de exploración, para aprovechar los territorios con potencial para la explotación de hidrocarburos y que no habían sido otorgados a privados.

Durante la década de los cincuenta el Estado otorgó nuevas concesiones y retrocedió en el objetivo de crear una compañía nacional petrolera. Sin embargo, durante esa época se observó un proceso paulatino de sustitución de personal extranjero por venezolano. La empresa Royal Dutch Shell comenzó una campaña de adiestramiento técnico de empleados nacionales, ante el creciente costo de movilizar capital humano desde las casas matrices en el período de posguerra. En 1958, con la promulgación de la ley concerniente a la práctica de la ingeniería, la arquitectura y profesiones afines, se otorgó poder de veto al Colegio de Ingenieros de Venezuela en la contratación de profesionales extranjeros, además de mayores requisitos para la inscripción en este cuerpo colegiado. La participación de empleados extranjeros en la industria se redujo de 13,3 por ciento en 1952 a 2,2 en 1975.

La idea de que la Corporación Venezolana del Petróleo fuera un medio para la formación del talento nacional, además de ser un instrumento para la negociación de contratos de servicio, representó un reto a gran escala que afectó su eficiencia operativa

El poco interés del gobierno venezolano en impulsar la creación de una empresa petrolera estatal limitó el alcance y la coordinación de las políticas de transferencia tecnológica y formación de capital humano. Esto cambió en 1960, con la creación de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP).

Camino a la nacionalización

La CVP se organizó como una empresa estatal verticalmente integrada. Asumió labores de exploración y producción en las concesiones no otorgadas a empresas transnacionales y llevó a cabo operaciones de refinación y expendio minorista de productos; uno de sus objetivos era estrechar el vínculo entre el personal nacional y la industria. A pesar de que la legislación otorgaba a la CVP una mayor participación en el mercado interno de combustible y le asignaba derechos a nuevas áreas para la explotación petrolera, la idea de que esta compañía fuera un medio para la formación del talento nacional, además de ser un instrumento para la negociación de contratos de servicio, representó un reto a gran escala que afectó la eficiencia operativa de la CVP.

La escasa capitalización inicial, las dificultades para atraer talento (salarios inferiores, en un cuarenta por ciento, a los pagados por los concesionarios), la mala calidad de las áreas otorgadas en concesión, los obstáculos puestos por las multinacionales (evidenciados en los descuentos a los crudos exportados) y la falta de una estrategia clara de entrenamiento fueron argumentos esgrimidos para explicar la falta de rentabilidad de la CVP, cuyo rendimiento sobre el capital invertido apenas alcanzaba el once por ciento para 1970, frente al 23 por ciento que obtenían los concesionarios privados. Sin embargo, se lograron avances en la formación de personal técnico, que justificaron el otorgamiento a la CVP de la coordinación de Bariven, Boscanven y Deltaven tras la nacionalización.

Las dificultades enfrentadas por la CVP crearon interrogantes sobre la capacidad estatal para asumir el sector de los hidrocarburos, lo que llevó a replantear la forma como se llevaría a cabo la nacionalización, para asegurar la continuidad de la operación. En la década de los setenta surgieron iniciativas de diagnóstico para determinar las brechas en capital humano, antes de asumir la estatización total de las operaciones; por ejemplo, el informe «Diagnóstico y prioridades de investigación en petróleo y petroquímica» publicado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas en 1971 y un informe de carácter privado para el presidente Rafael Caldera, que recomendaba la creación de un Instituto Venezolano de Investigaciones Tecnológicas para, entre otras actividades, impulsar la investigación en ingeniería química y petrolera, recomendación que llevaría a la creación de la Fundación para la Investigación en Hidrocarburos y Petroquímica (Invepet), que luego se convertiría en el Instituto Tecnológico Venezolano del Petróleo (Intevep), y del Instituto de Investigaciones Petroleras de la Universidad del Zulia.

En 1975 Invepet elaboró el informe «Diagnóstico sobre transferencia tecnológica en la industria petrolera», ante

debatesIESA

Suscríbase a la edición digital

Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates

Marco legal que rige la participación en la industria petrolera

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Reserva estatal de actividad petrolera y promoción de manufactura nacional de materias primas; pymes, cooperativas y microempresas para fortalecer el desarrollo económico del país; igualdad de tratamiento para inversionistas extranjeros y locales
Lineamientos del Ministerio de Energía y Petróleo	Propiciar mayor participación nacional de bienes, obras y servicios en contrataciones, mediante mecanismos contractuales orientados a la formación de capital nacional y contenido nacional
Normas de contrataciones de Pdvsa	Promover la máxima participación nacional en contrataciones que realice Pdvsa, directamente o en asociación con terceros, en virtud de un contrato de asociación estratégica, convenios operativos y alianzas
Acuerdo marco para promover contenido venezolano	Principios que rigen la actividad de las operadoras en los proyectos de hidrocarburos para incrementar el contenido venezolano (normas generales que pueden tomarse como referencia en las contrataciones que efectúen tales compañías)
Ley Orgánica de Hidrocarburos	Reserva estatal de ejecución de actividades primarias de hidrocarburos y participación de particulares en actividades de refinación y comercialización, conjunta o separadamente; promueve la creación de empresas operadoras e incorporación de bienes, obras y servicios nacionales en contrataciones del sector público
Ley de licitaciones	Procedimientos de contratación de organismos públicos, empresas del Estado y sociedades en cuyo patrimonio participan en cincuenta por ciento o más las empresas estatales. Las operadoras que se asocien con empresas estatales, o tengan una participación estatal accionaria mayor o igual a ese porcentaje, se regirán por esta ley
Ley de promoción y protección de inversiones	Igualdad de derechos y obligaciones de inversionistas nacionales y extranjeros; incentivos a inversiones que fortalezcan la capacidad productiva nacional y creación de condiciones atractivas para inversiones que contribuyan a objetivos nacionales específicos de desarrollo
Decreto sobre adjudicaciones directas	Procedimientos de adjudicación directa de los organismos públicos identificados en la Ley de licitaciones para las contrataciones ejecutadas en un plazo menor de 180 días
Decreto de medidas temporales para empresas alternativas	Preferencias de contratos reservados, para empresas alternativas proveedoras de bienes, servicios y ejecución de obras, ubicadas en regiones donde los entes sujetos a la Ley de licitaciones lo requieran

Fuente: Petroguía (2006).

la inminente nacionalización, que señaló la importancia de desarrollar un centro de servicios y procesamiento de datos para apoyar las actividades de exploración y producción, y la conveniencia de adaptar técnicas de recuperación secundaria y terciaria a las condiciones venezolanas y desarrollar tecnologías para la explotación de crudos pesados durante los primeros años de la nacionalización. Se calculó que, en el área de refinación, requeriría al menos cinco años satisfacer localmente el 37 por ciento de las necesidades tecnológicas, lo cual puso de manifiesto la necesidad de conservar al menos el setenta por ciento de los nexos tecnológicos con empresas extranjeras. La brecha observada se debía, en parte, a la sustitución del personal extranjero con amplia experiencia, además del limitado mercado nacional para desarrollar economías de escala en la provisión de ciertos servicios.

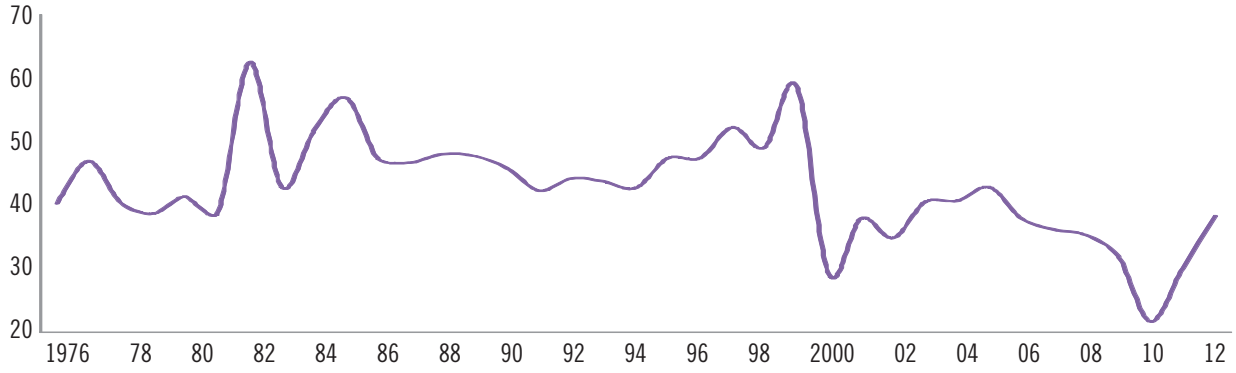
Con la idea de preservar flujos de caja estables con las casas matrices y prevenir una interrupción brusca en las operaciones, se constituyó Petróleos de Venezuela (Pdvsa), como un *holding* de las compañías que operaban en Venezuela. La progresiva transferencia de operaciones a Pdvsa se haría en cooperación con las casas matrices de las antiguas concesionarias en áreas tales como apoyo operacional, servicios técnicos, proyectos especiales y formación de personal, mediante contratos de asistencia tecnológica (CAT). En una primera etapa, estos contratos eran pagados por barril producido en conjunto y no como una comisión fija; luego pasaron a una estructura de un pago mínimo y una porción variable, según el servicio prestado, y luego a un financiamiento variable en su totalidad. Estos convenios resultaron en actividades como la exploración de la Faja Petrolífera del Orinoco y costa afuera, modificación en patrones de refinación y mejores prácticas de mercadeo internacional. Los CAT fueron vistos como una opción que permitió el desarrollo con menos premura de tecnología propia, al tiempo que ayudó a conservar viejos mercados para la colocación de los productos, y también como una especie de compensación a las antiguas concesionarias por la nacionalización.

También se firmaron acuerdos de cooperación tecnológica, a fin de realizar investigaciones conjuntas en términos de colaboración equitativos. Estos incluyeron los acuerdos con el Ministerio de Investigación y Tecnología de la República Federal Alemana (orientado a la recuperación secundaria de campos maduros y a mejorar crudos pesados y extrapesados), con el Departamento de Energía de Estados Unidos (sobre extracción mejorada de crudos, caracterización de crudos pesados, perforación y tecnología de carbón) con Petrocanadá, el Instituto Francés del Petróleo y Elf Aquitaine (este último para áreas de perforación horizontal y aguas profundas, ingeniería de yacimientos y gas) y con China e India (destinados a exportar tecnología). Estos acuerdos, junto con el cambio de estatus de Intevep como compañía anónima filial de Pdvsa y la creación de otros focos nacionales de investigación en el sector hidrocarburos, permitieron el desarrollo de aplicaciones vinculadas directamente con las operaciones de Pdvsa.

En la década de los setenta surgieron iniciativas de diagnóstico para determinar las brechas en capital humano de la industria petrolera, antes de asumir la estatización total de las operaciones

El Decreto No. 1.234 de 1981 autorizó la creación de alianzas estratégicas y empresas mixtas para la provisión de servicios al sector. Ese decreto, además, obligaba a las con-

Participación de las compras nacionales en las compras totales de Pdvsa, 1976-2012
(porcentajes)



Fuentes: Ministerio de Petróleo y Minería, «Petróleo y otros datos estadísticos (PODE)», varios años; Pdvsa, «Informe financiero y operacional», varios años; Petroguía (2014).

tratistas extranjeras de ingeniería a emplear profesionales nacionales y establecerse en el territorio. En ese mismo año fue promulgado el decreto «Compre Venezolano», que impedía la importación pública de bienes capaces de ser provistos por la industria nacional en calidad, precios y tiempos equivalentes a la competencia extranjera.

En 1985 se establecieron incentivos para las inversiones extranjeras que desarrollaran valor agregado venezolano y tecnología no susceptible de involucrar dependencia. También se evaluó la capacidad del sector nacional de servicios y se implementó un sistema de control de calidad para los proveedores, con evaluaciones hechas por Intevep, para atender el problema de mala calidad y heterogeneidad de los suministros producidos.

Apertura petrolera y políticas en el siglo XXI

La necesidad de desarrollar los recursos existentes en la Faja del Orinoco y recuperar campos marginales, creó oportunidades para la introducción de nuevos esquemas que permitieran una mayor participación del sector privado. Esto condujo a convenios operativos para la reactivación de campos de producción, asociaciones estratégicas para la Faja del Orinoco y la explotación de gas costa afuera, y sociedades para el desarrollo de orimulsión, además de esfuerzos en las áreas de petroquímica, carbón y suministro de servicios industriales, en lo que se conoció como la «Apertura petrolera».

En el marco de la Apertura, según lo reportado en los informes de gestión de Pdvsa, se logró alcanzar acuerdos para compartir datos de exploración y producción con las compañías extranjeras, acuerdos de cooperación técnica con empresas de servicios de ingeniería y perforación, así como alianzas para la formación de personal, que incluyeron empresas como Schlumberger y Honeywell, y posteriormente actividades educativas con instituciones como el Instituto Francés de Petróleo. Además, se firmaron acuerdos para el escalamiento y la comercialización de tecnologías desarrolladas nacionalmente, como la aquaconversión.

Aun cuando se preveían diferentes modalidades de participación del sector privado (como socio o concesionario en la explotación del recurso o industria transformadora, o como proveedor de bienes y servicios) el área donde podía existir una mayor integración era la provisión de servicios. Esto implicó que el Congreso Nacional estableciera condiciones para la participación privada en segmentos reservados al Estado. Así, en las cláusulas de los convenios operativos, las asociaciones estratégicas de la Faja y los convenios de asociación para la exploración a riesgo, se incluyó la condición de «dar preferencia a la participación del capital nacional en el suministro de bienes y servicios, cuando estos se ofrezcan en condiciones equivalentes de precio, calidad, cantidades y tiempo de entrega».

Las condiciones de negocio en las cuales debía operar el sector conexo, a pesar de las normas establecidas, obstaculizaron la intención de llevar el efecto de expansión de la industria petrolera hacia los sectores industriales vinculados. Vera (1998) destaca algunos aspectos que afectaban el desarrollo de la industria local:

- Condiciones iniciales desventajosas para la competencia. La falta de financiamiento y la sobrevaluación de la moneda llevaban a la industria nacional a bajar significativamente los precios (y la rentabilidad) para competir con los productos importados. Además, la estructura fiscal perjudicaba a los proveedores nacionales, no solo por el número de tributos a los que estaban sujetos sino también porque, en algunos casos, los competidores extranjeros tenían exenciones por incluir bienes de capital que podían ser usados en proyectos para la generación de divisas.
- Fallas en mecanismos de supervisión. Pdvsa trasladó a terceros las decisiones de compra de insumos y existía una limitada capacidad para determinar el origen de compra, dado que solo se podía establecer el origen como nacional o importado, sin mayor detalle, lo que abría la posibilidad de incluir como compra nacional a distribuidores de equipos y materiales fabricados en el extranjero.
- Integración de las operadoras extranjeras con proveedoras de servicios foráneas, como parte de las condiciones impuestas para obtener financiamiento. Esto limitó la posibilidad de participación de empresas venezolanas en los proyectos; además, esas empresas mostraban deficiencias en capacitación técnica y profesional que debían ser compensadas con costosos y largos programas de entrenamiento.

El cambio en la dirección estratégica de Pdvsa, ocurrido principalmente a partir de 2003 y que significó la pérdida de personal calificado en numerosas áreas de la organización, renovó el interés en lograr nuevos acuerdos que permitieran solventar algunos de los problemas inmediatos para estabilizar la producción y, posteriormente, lograr la explotación de los recursos ubicados mayormente en la Faja del Orinoco.

Uno de los cambios introducidos con la migración de los convenios operativos y asociaciones estratégicas a empresas mixtas fue que las decisiones de contratación de personal quedaban a cargo de las juntas directivas de esas empresas (con mayoría de Pdvsa), lo cual podía limitar la contratación de personal extranjero y daba mayor discreción a las empresas mixtas para contratar bienes y servicios venezolanos. Además, se introdujeron iniciativas como el Sistema de Democratización de Empleo, que debía proporcionar la base de personal técnico y obrero que apoyara a las empresas que desearan contratar servicios con Pdvsa, y agrupaba a egresados de programas como la Misión Ribas Técnica, derivada de las políticas sociales financiadas por Pdvsa.

La necesidad de mantener las magnitudes de producción llevó a que las compras nacionales, como porcentaje del total, sufrieran una disminución de 58,7 por ciento en 1999 a 21,6 por ciento en 2010. En 2008, los planes oficiales indicaban la intención de Pdvsa de incrementar las compras nacionales de 39 a 70 por ciento en un plazo de cinco años. Sin embargo, según cifras oficiales, en 2012 las compras nacionales de Pdvsa constituían un 38 por ciento del total de compras hechas (Petroguía, 2014).

La disminuida participación de las compras nacionales en las compras de Pdvsa puede explicarse por la persistencia de algunos elementos señalados anteriormente. La implantación desde 2003 de un control cambiario en un contexto inflacionario ha incrementado los costos para los operadores petroleros de contratar insumos nacionalmente y favorecido las importaciones. La falta de claridad en las licitaciones limita la posibilidad de procesos más competitivos y, para las empresas a las cuales se les adjudica un proyecto con Pdvsa, los requisitos de utilización del Sistema de Democratización del Empleo imponen costos adicionales, dado que deben incurrir en esfuerzos de adiestramiento que reducen la rentabilidad a corto plazo. Las recientes modificaciones de la legislación laboral y las restricciones impuestas por la escasez de materias primas han afectado también el desempeño de algunos sectores industriales. Finalmente, el incremento de la deuda de los proveedores de Pdvsa y los riesgos de expropiación, como la de 2009, reducen los incentivos a la inversión en general.

También han surgido iniciativas para la cooperación en materia de servicios, transferencia tecnológica y adiestramiento de personal, con empresas como la china CNPC, para formar una empresa mixta que preste servicios a los pozos y a la construcción de equipos de perforación; la francesa Total para la producción fría y caliente, y tecnologías para la recuperación de crudo extrapesado; y Schlumberger, que incluyen iniciativas como Campus (con universidades venezolanas) y Espacio (para el adiestramiento de personal que apoye las actividades en la Faja). La ronda de licitaciones efectuada en 2010 permitió la entrada de nuevos actores a la explotación de la Faja, aunque no quedan claros los esquemas en los cuales se llevará a cabo el proceso de transferencia tecnológica.

En 2013, en las jornadas efectuadas entre la Cámara Petrolera y Pdvsa, se manifestó la intención oficial de llevar las compras nacionales a un ochenta por ciento de las compras totales que se harían según el Plan Siembra Petrolera 2013-2019, y formar un Conglomerado Nacional Industrial Petrolero que agruparía a los proveedores de bienes y servicios. Algunas áreas que requieren atención están vinculadas con las posibilidades de financiamiento de estos proveedores, la estructura fiscal que se aplicaría a los proyectos petroleros, la revisión de los acuerdos cambiarios y los procedimientos de contratación, y la promoción de alianzas técnicas. Esto revela la magnitud de los retos, pues el desempeño del sector industrial que sirve a la actividad petrolera está sujeto al contexto económico actual.

La progresiva transferencia de operaciones a Pdvsa se haría en cooperación con las casas matrices de las antiguas concesionarias en áreas tales como apoyo operacional, servicios técnicos, proyectos especiales y formación de personal, mediante contratos de asistencia tecnológica

Misión: desarrollar el contenido local

El proceso de desarrollo de la industria petrolera nacional implicó construir competencias tanto en el área reguladora —con el propósito de lograr mayores rentas para el Estado venezolano— como en el manejo de la industria (primero con el intento de una compañía petrolera estatal y luego con la formación de un *holding* que facilitara la transición tecnológica). La relación con las concesionarias cambió de acuerdo con el régimen político de turno; pero, en última instancia, los acuerdos negociados antes de la nacionalización confirieron a Pdvsa un grado de autonomía que luego sería aprovechado para desarrollar iniciativas propias e innovaciones, con la intención de fortalecer el sector nacional conexo.

REFERENCIAS

- Petroguía (2006): «La AVHI promueve la participación nacional». *Petroguía. Directorio Energético Latinoamericano*. Edición 2006.
- Petroguía (2014): «Creció compra de materiales y equipos». *Petroguía. Directorio Energético Latinoamericano*. Edición 2014.
- Randall, L. (1987): *The political economy of Venezuelan oil*. Nueva York: Praeger.
- Vera, L. (1998): «La situación de la participación del sector conexo nacional en el proceso de apertura petrolera: informe preparado para la comisión de Energía y Minas de la Cámara de Diputados. Congreso de Venezuela». www.leonardovera.com/research_papers/PP4.pdf. Consulta: 7 de mayo de 2014.

INTERNET Y LOS NEGOCIOS
MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA
CARLOS JIMÉNEZ

Ediciones IESA

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

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

LOS PARIENTES DE UCRANIA:

EL DESEMPEÑO DE LA DEUDA EXTERNA VENEZOLANA EN EL CONJUNTO DE PAÍSES DE ALTO RIESGO

¿Qué hacer para reducir el costo de la deuda soberana venezolana? Mejorar la rendición de cuentas, reducir la violencia, aumentar la efectividad del gobierno, reforzar los organismos reguladores, combatir la corrupción y, en especial, permitir que rija el imperio de la ley.

Carlos Jaramillo y
Claudia Martínez

CON MUCHA FRECUENCIA los venezolanos se encuentran noticias sobre listas internacionales, en las más diversas áreas, en las que Venezuela aparece en las peores posiciones. Muchas veces desconcierta no solo la baja calificación sino el hecho de compartir tal «honor» con países considerados parias en el contexto de la geopolítica internacional. Muchas de estas clasificaciones resultan de una mezcla de medidas cuantitativas —en especial, indicadores macroeconómicos— con valoraciones cualitativas extraídas de entrevistas con ejecutivos, politólogos, periodistas, consultores gerenciales y otros formadores de opinión que desarrollan su práctica profesional en los países evaluados. En la medida en que estas evaluaciones no coinciden con las percepciones que cualquier ciudadano puede tener de su entorno de negocios local, se forman matrices de opinión que cuestionan tanto la idoneidad de los indicadores como la objetividad de quienes los producen.

Afortunadamente, para quienes tienen como propósito entender cuáles factores sopesan quienes toman diariamente decisiones de inversión en los mercados financieros internacionales, existen los precios como mecanismos de transmisión de información; en particular, las tasas de interés pagadas a los tenedores de deuda soberana y las primas de riesgo cobradas por los que ofrecen cobertura contra la insolvencia de tales deudas. El análisis se centrará en países considerados de alto riesgo político, como son Egipto, Nigeria, Irak, Ucrania y Venezuela; adicionalmente, se incorpora Petróleos de Venezuela (Pdvsa) como caso representativo de una empresa controlada por un gobierno nacional que tiene un importante volumen de deuda denominada en dólares y cotiza en los mercados financieros internacionales. ¿Coinciden las percepciones de riesgo político de los lectores con las mediciones de riesgo político publicadas desde el año 2002 por el Banco Mundial y los precios que los mercados asignan a las deudas e instrumentos de cobertura de Venezuela?

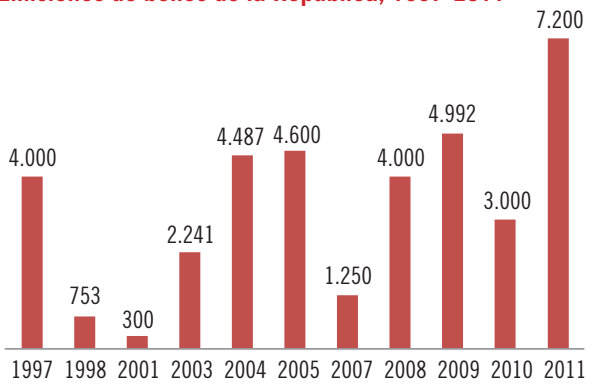
Carlos Jaramillo, profesor del IESA. Claudia Martínez, directora de Arca Análisis Económico.

Reseña histórica: emisiones de Venezuela y Pdvsa

Venezuela es una nación exportadora y refinadora de petróleo, con una población de 32,9 millones de habitantes, un producto interno bruto (PIB) en el orden de 381,28 millardos de dólares y unas reservas internacionales de 20,6 millardos de dólares. Desde el año 1997 hasta el año 2011, la República ha realizado 16 emisiones, que incluyen 19 títulos valores, que suman 36,8 millardos de dólares (a valor nominal).

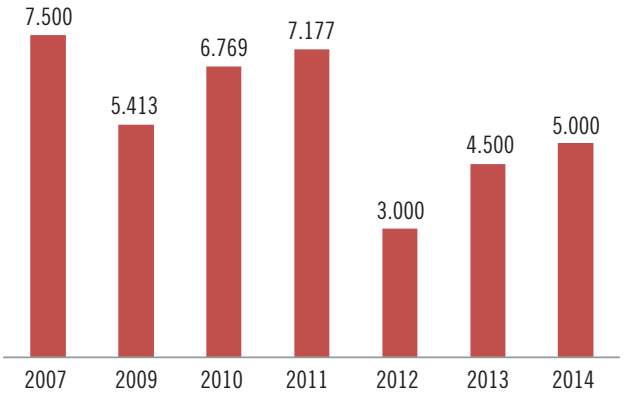
Pdvsa comenzó su emisión de deuda en dólares usando el mecanismo de bonos en el año 2007, con la venta simultánea de tres títulos valores por 7,5 millardos de dólares, con vencimiento en los años 2017, 2027 y 2037. Esa emisión marcó récord en su momento por ser la más grande de América Latina a la fecha. Luego la petrolera estatal mantuvo su ritmo de endeudamiento anualmente hasta el presente año, con emisiones tanto públicas (colocación de títulos en los mercados financieros) como privadas o directas, las cuales sumaron unos 39 millardos de dólares, divididas en nueve emisiones y trece títulos.

Emisiones de bonos de la República, 1997-2011



Emisión de bonos de Pdvsa, 2007-2014

(millones de dólares)



Fuente: Bloomberg (www.bloomberg.com).

Entre los años 2007 y 2011 tanto la República como Pdvsa invitaban a los inversionistas que tenían bolívares a comprar sus títulos denominados en dólares. Dado el régimen de control de cambios vigente, muchos inversionistas adquirían estos papeles no con el objeto de conservarlos sino como vehículos para adquirir dólares a precios inferiores a los del mercado paralelo existente en el momento. Los compradores en el mercado secundario eran, en buena proporción, inversionistas institucionales (fondos de pensiones, fondos de cobertura, compañías de seguro o fondos mutuales).

Luego de 2011 la República no ha emitido nuevos instrumentos de deuda en moneda dura, mientras que Pdvsa ha realizados tres emisiones directamente con inversionistas privados (proveedores y fondo de pensiones de la industria petrolera), la banca pública y el Banco Central de Venezuela. Para los siguientes cinco años la República y Pdvsa tienen compromisos de pago de su servicio de deuda externa (intereses y amortización de capital) por 43,2 millardos de dólares, de los cuales el 23,2 por ciento vence en el año 2017.

Servicio de la deuda externa venezolana, 2015-2019

	Monto (millones de dólares)	%
2015	9.081	20,99
2016	9.880	22,83
2017	10.032	23,18
2018	6.721	15,53
2019	7.558	17,47
Total	43.272	100,00

Nota: incluye deuda de la República y de Pdvsa.
Fuente: Bloomberg (www.bloomberg.com).

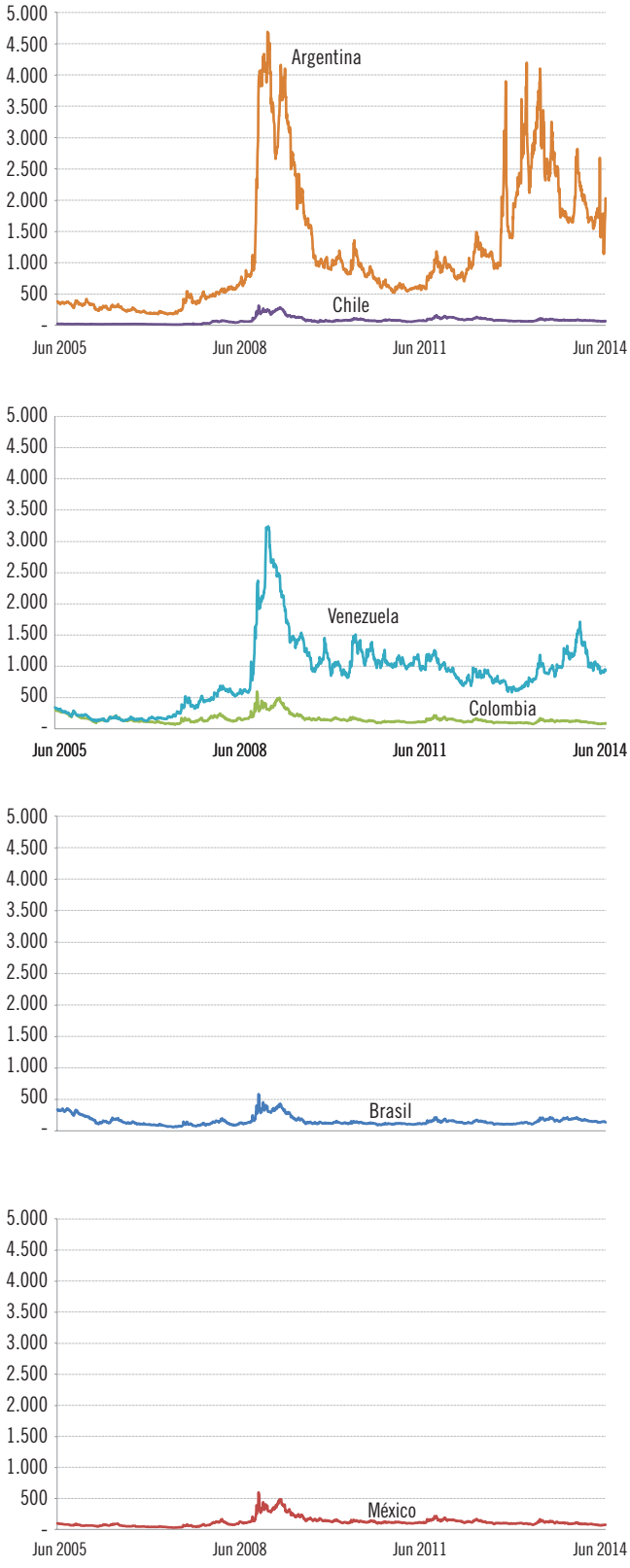
Las calificadoras de riesgo han visto con preocupación el constante incremento de deuda de los últimos siete años, así como las distorsiones en variables macroeconómicas y fiscales de Venezuela. Por ello, en los últimos cuatro años, el país ha sufrido tres rebajas crediticias que le ubican entre los rangos «grado especulativo» e «incumplimiento de pago», representados por las calificaciones B- y Caa1 según Standard & Poor's y Moody's, respectivamente.

Las calificaciones de riesgo se basan en una mezcla de información histórica y proyectada, valores cuantitativos y cualitativos, así como informaciones pública y privada que los emisores tienen a bien facilitar, las cuales no son más que opiniones de especialistas en materia de riesgo crediticio sobre la potencial insolvencia del emisor. No tienen carácter predictivo, aunque el público espera erróneamente que las empresas emisoras de esas calificaciones revelen con anticipación cuándo un emisor va a dejar de cumplir sus compromisos financieros. Muchas veces, los cambios de calificaciones crediticias no son más que confirmaciones de problemas que ya los mercados han descontado en los precios de los títulos financieros.

En la búsqueda constante de indicadores más dinámicos, que reflejen con mayor rapidez los cambios de la calidad crediticia de los emisores de deuda, los analistas financieros aprovechan la existencia de los llamados CDS (por *credit default swap*, o permuta de créditos impagados), que son instrumentos de cobertura contra el riesgos de insolvencia (impago) de deuda emitida por grandes empresas y gobiernos. Existe información sobre los CDS de Venezuela a cinco años desde 2003. Las primas de riesgo cobradas representan la cantidad para cubrir el riego de insolvencia de un bono de valor nominal de diez millones de dólares con vencimiento a cinco años por el plazo de un año. Si esta prima fuese, por ejemplo, de 900 puntos básicos el desembolso sería de 900.000 dólares.

El desempeño de esta prima de riesgo se puede dividir en tres períodos: (1) antes de la crisis financiera internacional de 2008 (2003 a septiembre de 2008), cuando la prima de riesgo osciló entre 566 y 880 puntos básicos; (2) durante la

Rendimientos de los CDS a cinco años de seis países latinoamericanos, 2005-2014
(puntos básicos)



CDS: permuta de créditos impagados (*credit default swap*).
Fuente: Bloomberg (www.bloomberg.com).

crisis (octubre de 2008 a octubre de 2009), cuando la prima de riesgo osciló entre 970 y 3.220 puntos básicos (el 31 de diciembre de 2008); y (3) después de la crisis (desde octubre de 2009 hasta hoy), cuando la prima de riesgo se ha mantenido entre 930 y 1.500 puntos básicos.

El desempeño de la prima de riesgo venezolana ha sido similar a los de las primas de otros países latinoamericanos, tales como Colombia, México, Argentina, Chile y Brasil. Si bien todas las primas de riesgo de los CDS soberanos aumentaron durante la crisis financiera de 2008, lograron disminuciones significativas una vez que la crisis fue superada, pero sin regresar a los niveles previos al otoño de 2008, salvo Brasil, que hoy presenta el menor riesgo de insolvencia registrado desde que existen cotizaciones para este instrumento. En el caso de Venezuela la recuperación fue mucho menor, pues estos indicadores toman en cuenta los riesgos políticos, económicos y de transferencia (imposibilidad de repatriar dividendos), el déficit fiscal y el crecimiento de la economía, entre otros, los cuales muestran un franco deterioro.

El rendimiento de la deuda externa venezolana

El retorno de la deuda, tanto de Venezuela como de Pdvsa, tiene un componente especulativo potenciado por los retrasos en la difusión de información financiera relevante, por las debilidades del marco institucional que hace poco creíble la consistencia de las acciones del Estado y por la crisis política reflejada en las disputas entre el partido de gobierno y la oposición.

En el caso de Pdvsa es difícil realizar un análisis fundamental de la situación financiera, dada la poca transparencia y el retraso tanto en la publicación de sus estados financieros así como en la difusión de información macroeconómica que ayudaría a entender el contexto donde Pdvsa toma sus decisiones. Esta situación obliga a los potenciales inversionistas en deuda de Pdvsa denominada en dólares a requerir retornos sustancialmente mayores que los de sus pares en el mundo petrolero. Nótese que Chevron consigue dinero prestado a tres años pagando 1,3 por ciento, mientras que Pdvsa al mismo plazo paga 9,95 por ciento (comparación realizada a mediados de julio de 2014).

Los parientes de Ucrania

¿Por qué analizar el caso de Ucrania? Porque todos los que estudian o invierten en renta fija usan las situaciones «excepcionales» que sufren las empresas o los gobiernos soberanos como oportunidades únicas para entender el desempeño de los precios de estos instrumentos financieros. La gran crisis política vivida por Ucrania en 2014 haría pensar *a priori* que el rendimiento de sus bonos soberanos debería haberse disparado a magnitudes pocas veces vistos en los mercados financieros. Pero, ¿fue esto realmente lo que sucedió?

Ucrania es una república de Europa oriental, con una población de 45,3 millones de habitantes, un PIB en el orden de 178 millardos de dólares y una tasa de crecimiento económico anual de 7 por ciento durante la última década; con reservas internacionales de 17 millardos de dólares que escasamente cubren dos meses de importaciones, un déficit en cuenta corriente de trece millardos de dólares y un endeudamiento externo equivalente al quince por ciento del PIB. Por su ubicación se considera la puerta de entrada de Rusia a Europa, lo que le ha conferido un papel estratégico en la geopolítica de la región.

La deuda externa en bonos del gobierno de Ucrania es de 21 millardos de dólares, concentrada en diez emisiones, de las cuales el 22,5 por ciento se vence en 2015. La pequeña magnitud de los montos emitidos en relación con el tamaño de su economía (11,7 por ciento) sugiere un mercado de

Indicadores de gobernabilidad de un grupo de países exportadores de materias primas con alto riesgo político durante el período 2002-2012

	Irak	Egipto	Nigeria	Ucrania	Venezuela
Voz y rendición de cuentas	1	4	3	5	2
Estabilidad política y ausencia de violencia	2	3	1	5	4
Efectividad del gobierno	2	4	3	5	1
Calidad de las regulaciones	2	5	3	4	1
Estado de derecho	2	5	3	4	1
Control de corrupción	2	5	3	4	1
Promedios	1,83	4,33	2,67	4,50	1,67

Fuente: Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2010).

deuda poco líquido. Su calificación crediticia es Caa3 según Moody's, lo que la coloca en el segmento de incumplimiento de pago, en el que también está Venezuela aunque dos posiciones más arriba (Caa1). El sector privado del país debe cerca de ocho millardos de dólares.

En los momentos de mayor estrés político que vivió Ucrania, durante el primer trimestre del año, el rendimiento del bono a diez años alcanzó un retorno de 11 por ciento, mientras que el instrumento de deuda venezolana de similar vencimiento retornaba 16 por ciento. Si bien la situación política venezolana era complicada, no se asemejaba a las dificultades de Ucrania. Sin embargo, el mercado exigía un rendimiento sustancialmente superior, en el orden de 500 puntos básicos (uno por ciento equivale a cien puntos básicos). Es natural que cualquiera que observe este fenómeno se cuestione la razón de este incremento de prima en la deuda venezolana en comparación con Ucrania.

Francisco Rodríguez (2014), economista para la región andina del Bank of América Merrill Lynch, ofrece dos teorías que compiten para explicar el alto costo de la deuda venezolana:

- La realidad de las cuentas macro y la percepción de la calle: muchos inversionistas no creen en las cuentas macroeconómicas del país, porque piensan que la inflación y la escasez percibidos cotidianamente son consistentes con una economía que realmente no tiene posibilidad de cumplir sus compromisos externos. Según Rodríguez, la inflación y la escasez de productos se derivan de la sobrevaloración de la moneda, que estimula actividades especulativas, y no de escasez extrema de activos financieros en manos del Estado.
- La falta de voluntad política para hacer ajustes a largo plazo: los inversionistas institucionales temen que los ajustes requeridos se ejecuten parcialmente y sean revertidos ante cualquier asomo de inestabilidad política.

En opinión de Rodríguez, los indicadores macroeconómicos de Venezuela son razonablemente fiables, puesto que distintas fuentes de información (tanto la República como otras organizaciones) producen, en líneas generales, datos consistentes, por lo que es necesario entender mejor la dinámica asociada a la implantación del plan de ajuste requerido, para valorar la deuda tanto de la República como de Pdvsa.

Si la hipótesis de la falta de voluntad política fuese correcta, entonces la dificultad de lograr consenso para implantar medidas económicas debe ser propia de países con arreglos institucionales débiles, donde los ciudadanos piensan que el Estado tiene problemas para ejecutar sus funciones con algún grado aceptable de eficiencia. Por ello se utilizan los indicadores del índice de gobernabilidad del Banco Mundial para el período 2002-2012, de periodicidad anual, para un grupo de países considerados comúnmente de alto riesgo político, por el tipo de noticias que sobre ellos difunde la prensa internacional, y que tienen en común el depender de la comercialización de materias primas. Además de Venezuela y Ucrania se incluyen Irak, Nigeria y Egipto. A continuación las definiciones de los indicadores (Kaufmann, Kraay y Mastruzzi, 2010):

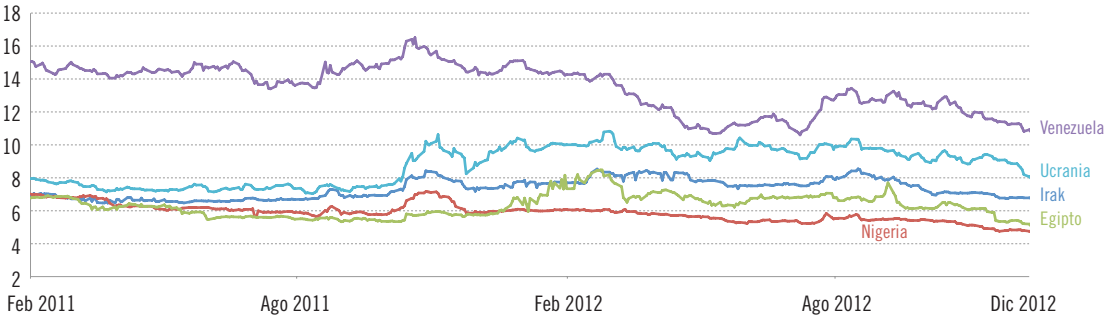
- Voz y rendición de cuentas: capta percepciones del alcance que tienen los ciudadanos para participar en las elecciones de sus representantes gubernamentales y la garantía de libertad de expresión, prensa y asociación.
- Estabilidad política y ausencia de violencia: posibilidad de que el gobierno esté sujeto a actos de desestabilización o sea removido por vías inconstitucionales o violentas, incluyendo actos de terrorismo.
- Efectividad del gobierno: calidad de servicios públicos, grado de independencia a presiones políticas, calidad de la formulación e implantación de políticas, y credibilidad en el compromiso del gobierno para cumplirlas.
- Calidad de las regulaciones: capta las percepciones en cuanto a la habilidad del gobierno para formular e implementar políticas y leyes coherentes que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.
- Estado de derecho: capta las percepciones del grado de confianza y apego de la sociedad al marco legal del país; en particular, al cumplimiento de las leyes, garantizando derechos de propiedad, policía y tribunales. Asimismo, mide la probabilidad de crimen y violencia en el país.
- Control de corrupción: indica en qué medida se ejerce el poder público en beneficio privado, que incluyen actos de corrupción, así como captura de renta estatal por parte de élites o intereses privados.

Los valores de estos indicadores se normalizan para una muestra de 200 países y territorios, y oscilan entre -2,5 y 2,5 (mientras mayor es el valor mejor el desempeño del país en la variable indicada). En este caso se analizó el quinteto formado por Venezuela, Ucrania, Irak, Nigeria y Egipto, y se observó, en cada variable, cuál tenía el mejor desempeño relativo, se le asignó una puntuación de 5 y así sucesivamente. Luego a cada país se le asignó una calificación que representaba el promedio simple de sus calificaciones.

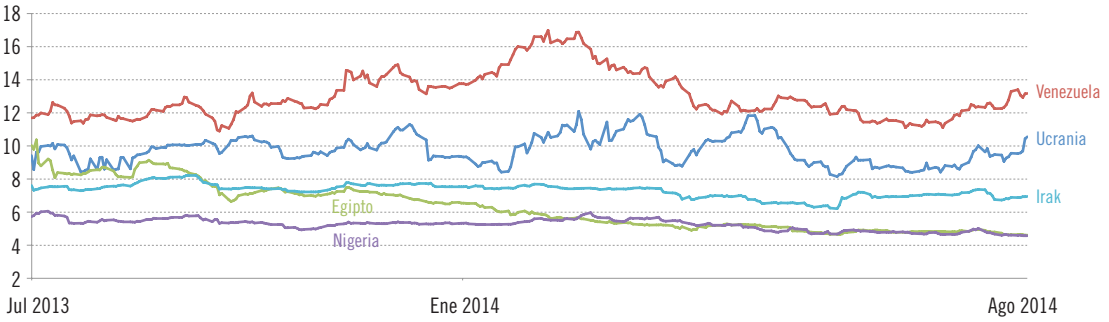
Venezuela tiene la menor calificación del grupo, seguida por Irak y Nigeria. Las variables control de corrupción, Estado de derecho, calidad de las regulaciones y efectividad del gobierno,

Rendimiento de bonos denominados en dólares a diez años de un grupo de países con alto riesgo político
(porcentajes)

Febrero 2011-diciembre 2012



Julio 2013-agosto 2014



Fuente: Bloomberg (www.bloomberg.com).

resultan claves para concluir que el factor político y la falta de voluntad mencionada por Rodríguez podrían explicar los altos retornos exigidos por los inversionistas internacionales.

Este ejercicio numérico no pretende validez estadística ni incorpora información de los años 2013 y 2014, que han sido de mucho conflicto político en los países considerados; aunque los valores de los indicadores tienden a ser estables en largos periodos. Sería interesante ver, a mediados de 2015 cuando exista información sobre ese año, como quedaría Ucrania evaluada en relación con el resto del grupo, dados los problemas políticos que este país ha sufrido en 2014.

Los rendimientos requeridos

Como era fácil sospechar, Venezuela, con la menor calificación derivada del índice de gobernabilidad del Banco Mundial, fue el país cuyos bonos a diez años ofrecieron el mayor rendimiento en el período febrero 2011-diciembre 2012. Le siguen en orden de rentabilidad requerida Ucrania, Irak, Egipto y Nigeria. Este resultado es consistente con la explicación de Rodríguez, según la cual los altos rendimientos requeridos por los inversionistas sobre los títulos venezolanos denominados en dólares son, en buena medida, una consecuencia de la falta de voluntad política para hacer ajustes a largo plazo.

Las calificaciones no coinciden exactamente con los retornos. Aunque Venezuela tiene la menor calificación y ofrece el mayor retorno, le sigue Ucrania que fue el país con el mayor índice de gobernabilidad del grupo estudiado. Egipto, que alcanzó la segunda mejor calificación de gobernabilidad, posee bonos con menor rendimiento. Los resultados de Egipto y Venezuela son consistentes con la hipótesis de que el riesgo político reflejado en una baja gobernabilidad incide en el retorno requerido por los inversionistas a su deuda soberana. A menor gobernabilidad mayor debe ser el retorno exigido.

El orden relativo de los retornos, en este grupo de países, se mantuvo en el último año de datos conocidos (julio 2013-junio 2014). Pero Egipto desplazó a Nigeria como el país que paga los menores retornos. Es probable que si, en lugar de utilizar un promedio simple para medir la gobernabilidad, se hubiera usado un promedio ponderado (donde cada variable recibiese un peso cónsono con la importancia que le dan los inversionistas a ese atributo), quizá se vería una relación más robusta entre los indicadores de gobernabilidad y las rentabilidades ofrecidas por los bonos soberanos. Lamentablemente, estos factores de ponderación son desconocidos.

La percepción negativa de los inversionistas internacionales acerca de la consistencia de las políticas económicas del gobierno venezolano tiene un peso determinante en el rendimiento que requieren para sentirse inclinados a comprar deuda venezolana. ¿Qué hacer para reducir el costo de la deuda soberana o la de Pdvsa? Algo muy simple: atender cada uno de los componentes del índice de gobernabilidad del Banco Mundial; es decir, mejorar la rendición de cuentas, reducir la violencia, aumentar la efectividad del gobierno, reforzar los organismos reguladores, combatir la corrupción y, en especial, permitir que rija el imperio de la ley.

Referencias

- Kaufmann, D., A. Kraay y M. Mastruzzi (2010): «The worldwide governance indicators: methodology and analytical issues». World Bank Policy Research Working Paper No. 5430, http://ssrn.com/abstract=1682130. Consulta: julio 2014.
- Rodríguez, F. (2014): «Venezuela's red adjustment». GEMs Paper No. 16. San Francisco, California: Bank of America Merrill Lynch.

PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA

PAG

SÉ TÚ LA FUENTE DE LA NOTICIA

Transfórmate en el líder que estos tiempos necesitan y haz tu marca.

El Programa Avanzado de Gerencia (PAG) del IESA te ayuda a profundizar en tus conocimientos gerenciales para que puedas asumir los retos de tu carrera con confianza, y te da las claves para lograrlo con éxito.

- +8 años de experiencia gerencial.
- Se imparte en Caracas, Valencia, Maracaibo, Barquisimeto y San Cristóbal.

Ven a nuestras charlas informativas y conoce lo que el PAG ha hecho por miles de ejecutivos venezolanos por más de 30 años.

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

3 acreditaciones internacionales

LA INDUSTRIA DE LA MODA

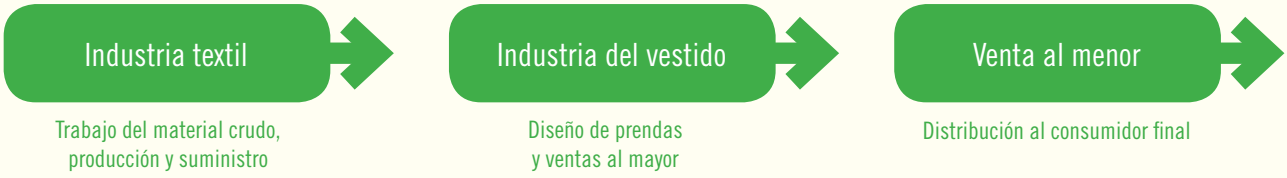
Amira Saim, directora del webmagazine de moda Dresscodemag.com.

El objetivo principal del vestido es cubrir el cuerpo para protegerlo de los estragos del clima. Por eso se considera un producto de primera necesidad. Pero, más allá de esta función, a lo largo de muchos siglos a las prendas de vestir se les han atribuido capacidades de comunicación, aspiración y distinción social. Esto contribuye a que el negocio del vestir sea aún más redondo.

La moda es la encargada de determinar qué tipo de prendas se lleva en un momento determinado, con cuáles materiales o en cuál combinación. Hoy esta industria reúne tres grandes motores económicos: producción textil, producción de vestidos y venta al detal. Sin estas tres maquinarias la moda, simplemente, no existiría. Ellas suministran la materia prima necesaria para producir y luego distribuir los productos terminados que más tarde definirán tendencias y modas.

Las producciones de textiles y vestidos pueden ser masivas o de lujo. Ambas están definidas por los tipos de materiales utilizados, las horas dedicadas a su confección, el número de prendas producidas, el empaque y otros determinantes que se traducirán en precios. Los segmentos de producción de cada una son similares y en ambos casos se producen grandes cantidades de empleo y dinero; aunque los datos presentados en este trabajo se refieren a la producción masiva de textiles y prendas de vestir, no a la industria del lujo.

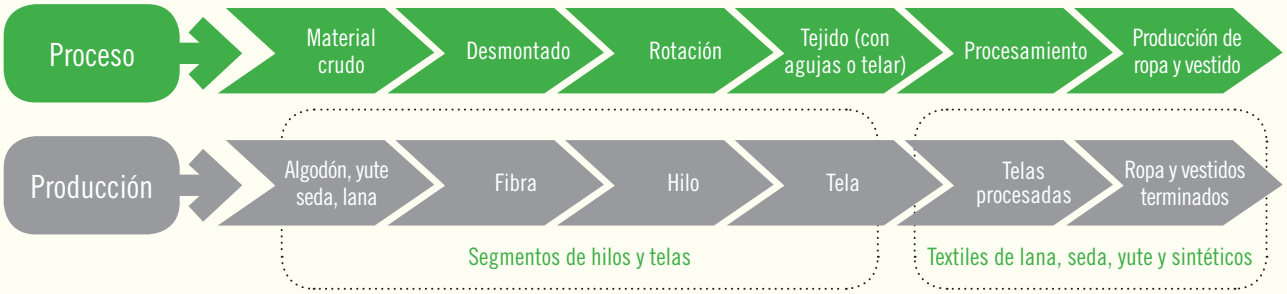
Cadena de valor de la industria de la moda



La industria textil

La primera etapa de la industria de la moda consiste en la producción de los hilos y las telas que luego darán vida a los vestidos. Esta industria tiene procesos específicos que requieren mano de obra y maquinarias especializadas para lograr productos específicos. La producción y distribución de productos textiles es una actividad que tiene un impacto directo e indirecto, incluso en áreas no relacionadas con la manufactura. Es una industria muy importante para la economía mundial, sobre todo para los países donde se llevan a cabo algunos de sus segmentos clave.

Segmentos clave de la industria textil



Fuente: India Brand Equity Foundation (2013).

Principales países exportadores e importadores de textiles

(miles de millones de dólares)

	Valor	Participación (%)				Variación anual (%)			
	2012	1980	1990	2000	2012	2005-12	2010	2011	2012
Exportadores									
China	95	4,6	6,9	10,4	33,4	13	28	23	1
Unión Europea (27 países)	69			36,6	24,3	0	8	13	-10
Países europeos fuera de la Unión	22			10,1	7,8	1	10	14	-6
India	15	2,4	2,1	3,6	5,3	9	41	20	0
Estados Unidos	13	6,8	4,8	7,1	4,7	1	23	13	-2
Corea del Sur	12	4,0	5,8	8,2	4,2	2	20	13	-3
Turquía	11	0,6	1,4	2,4	3,9	7	16	20	3
Hong Kong	11					-4	13	0	-7
Exportaciones locales	0	1,7	2,1	0,8	0,1	-15	-10	-19	-8
Re-exportaciones	10					-3	14	0	-6
Taiwán	10	3,2	5,9	7,7	3,6	1	23	13	-7
Pakistán	9	1,6	2,6	2,9	3,0	3	21	16	-4
Japón	8	9,3	5,6	4,5	2,7	2	16	13	-3
Indonesia	5	0,1	1,2	2,3	1,6	4	29	16	-5
Vietnam	4			0,2	1,4	28	52	23	9
Tailandia	4	0,6	0,9	1,3	1,2	4	25	8	-14
México	2	0,2	0,7	1,7	0,8	1	20	11	4
Emiratos Árabes Unidos	2	0,1	0,0	0,8	0,8	7	7	6	16
Total principales exportadores	260			90,4	91,1				
Importadores									
Unión Europea (27 países)	74			35,1	24,5		11	14	-12
Países europeos fuera de la Unión	27			9,9	9,0	3	18	17	-14
Estados Unidos	26	4,5	6,2	9,8	8,6	2	22	8	2
China	20	1,9	4,9	7,8	6,6	4	18	7	5
Hong Kong	10					-4	13	-2	-6
Importaciones definitivas	0	3,7	3,8	0,9		-52	-22	-115	-111
Vietnam	9			0,8	3,0	15	29	24	6
Japón	9	3,0	3,8	3,0	3,0	6	7	28	-2
Turquía	6	0,1	0,5	1,3	2,1	5	39	16	-15
México	6	0,2	0,9	3,6	2,0	0	23	14	2
Bangladés	6	0,2	0,4	0,8	1,9	13	58	24	5
Indonesia	6	0,4	0,7	0,8	1,8	33	50	34	-1
Corea del Sur	5	0,7	1,8	2,1	1,6	5	37	17	-14
Rusia	5			0,4	1,5	21	52	25	5
Canadá	5	2,3	2,2	2,5	1,5	1	17	8	2
Brasil	4	0,1	0,2	0,6	1,4	21	46	14	
India	3	0,1	0,2	0,4	1,1	8	23	22	-2
Total principales importadores	184			69,8	60,8				

Fuente: WTO (2012b).

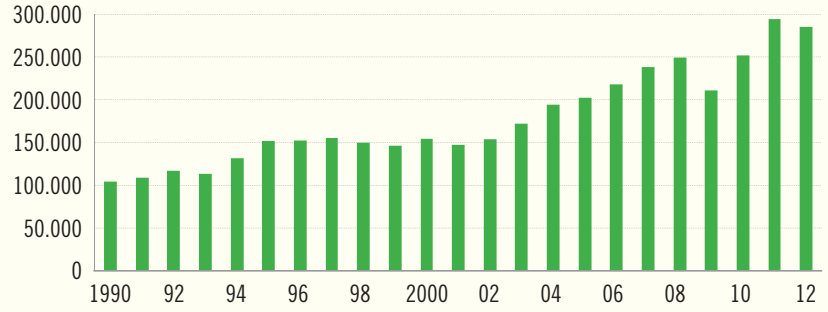
En 2012, según datos de la Organización Mundial del Comercio (WTO, por sus siglas en inglés), la exportación textil generó 285.668 millones de dólares. Se registró una caída de 3,2 puntos porcentuales con respecto al año anterior, cuando se alcanzó la mayor ganancia en este rubro desde que esta organización tiene datos.

China lidera, en la actualidad, las exportaciones mundiales de textiles, con una diferencia significativa sobre sus competidores. Mientras que el mayor importador de estos bienes es la Unión Europea.

El panorama ha cambiado, ligeramente, de 2012 a 2014. China sigue liderando la exportación de textiles y productos terminados, pero India pasó al segundo lugar de la lista de exportadores de textiles, superando a países europeos como Italia, Alemania y Turquía. Según *Business Standard* (2013), esto se debe a que:

> En la actualidad, China enfrenta altos costos laborales… Además, el yuan ha subido frente al dólar, lo que ha reducido su ventaja competitiva. En septiembre [de 2013], Bangladés enfrentó una protesta de trabajadores que exigían mejores salarios. Además, el colapso de Rana Plaza, una gran fábrica de ropa en Bangladés, el 24 de abril de 2013, ha causado preocupación sobre la seguridad y las condiciones de trabajo en ese país. Las exportaciones de la India, por el contrario, han sido ayudadas por la caída de la rupia. Las exportaciones de prendas de vestir de la India a la Unión Europea aumentaron un 5,9 por ciento en enero-mayo de 2013, con respecto al año anterior, mientras que las de China y Bangladés se redujeron 9,7 y 1,8 por ciento, respectivamente, según los datos del Consejo de Promoción de Exportaciones de Ropa (AEPC).

Exportaciones mundiales de textiles
(millones de dólares)



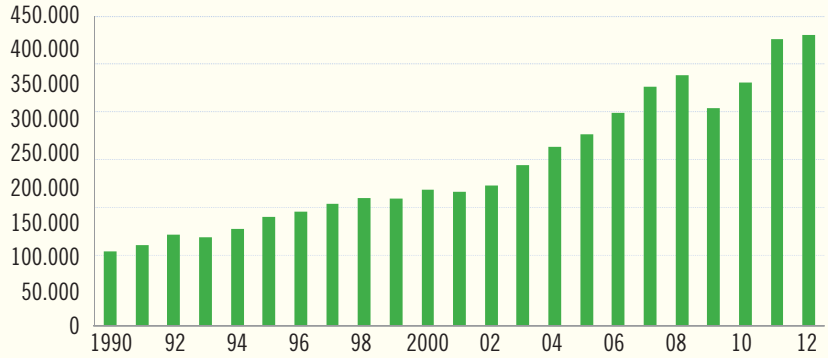
Fuente: WTO (2012a).

La industria del vestido

La segunda etapa se concentra en la confección de prendas de vestir. Nuevos segmentos la integran y, según datos recientes, generan unos 75 millones de empleos en todo el mundo (Fashion United, 2012). Los datos de la WTO (2012c) señalan que la exportación de productos terminados produjo 422.686 millones de dólares en 2012. Esto significó un crecimiento de 1,4 puntos porcentuales con respecto al año 2011. China lidera, de nuevo, las exportaciones de prendas de vestir. Igualmente, la Unión Europea se destaca como líder en importaciones.

Segmentos clave de la industria del vestido

Exportaciones mundiales de la industria del vestido
(millones de dólares)



Fuente: WTO (2012c).

Principales exportadores e importadores de prendas de vestir

(miles de millones de dólares)

	Valor	Participación (%)				Variación anual (%)			
	2012	1980	1990	2000	2012	2005-12	2010	2011	2012
Exportadores									
China	160	4,0	8,9	18,2	37,8	12	21	18	4
Unión Europea (27 países)	109			28,4	25,8	3	2	17	-7
Países europeos fuera de la Unión	29			6,6	6,8	6	2	26	2
Hong Kong	23					-3	5	2	-8
Exportaciones locales	0	11,5	8,6	5,0	0,1	-38	-28	-14	-29
Re-exportaciones	22					2	6	2	-8
Bangladés	20	0,0	0,6	2,6	4,7	16	25	29	4
Turquía	14	0,3	3,1	3,3	3,4	3	10	9	2
Vietnam	14			0,9	3,3	17	22	27	7
India	14	2	2	3,0	3,3	7	-6	31	-6
Indonesia	8	0,2	1,5	2,4	1,8	6	15	18	-6
Estados Unidos	6	3,1	2,4	4,4	1,3	2	12	11	7
Malasia	5	0,4	1,2	1,1	1,1	9	24	18	0
México	4	0,0	0,5	4,4	1,1	-7	6	6	-4
Camboya	4			0,5	1,0	10	25	31	8
Tailandia	4	0,7	2,6	1,9	1,0	1	15	6	-6
Pakistán	4	0,3	0,9	1,1	1,0	2	17	16	-7
Sri Lanka	4	0,3	0,6	1,4	0,9	5	7	21	-5
Total principales exportadores	370			78,7	87,5				
Importadores									
Unión Europea (27 países)	170			41,1	38,5	4	3	14	-11
Países europeos fuera de la Unión	90			19,8	20,3	5	4	15	-12
Estados Unidos	88	16,4	24,0	33,0	19,9	1	14	8	-1
Japón	34	3,6	7,8	9,7	7,7	6	5	23	3
Hong Kong	16					-2	7	4	-5
Canadá	9	1,7	2,1	1,8	2,1	7	10	15	-2
Rusia	9			0,1	2,1	39	85	23	
Corea del Sur	6	0,0	0,1	0,6	1,4	12	31	38	3
Australia	6	0,8	0,6	0,9	1,4	10	19	21	4
Suiza	6	3,4	3,1	1,6	1,3	4	1	16	-7
China	5	0,1	0,0	0,6	1,0	16	37	59	13
Emiratos Árabes Unidos	4	0,6	0,5	0,4	0,8	13	2	21	13
Arabia Saudí	3	1,6	0,7	0,4	0,8	13	278	28	18
México	3	0,3	0,5	1,8	0,7	2	9	20	8
Chile	3	0,2	0,0	0,2	0,6	17	35	36	7
Turquía	3	0,0	0,0	0,1	0,6	19	32	15	-18
Total principales importadores	348			92,4	78,9				

Fuente: WTO (2012d).

Venta al detal

La última etapa de la industria de la moda consiste en la distribución de las piezas terminadas y el servicio de venta al consumidor final. Aquí entran actividades que no están relacionadas con la manufactura o la confección, pero sí con el mercadeo y la atención al cliente; es decir, todo lo que significa la experiencia de compra en tienda.

En esta etapa vira la lupa, la atención se va a otro continente y otros jugadores entran al ruedo: Europa domina en este tramo seguida por Norteamérica y Asia, pero esta vez sin China como protagonista, sino Japón y Hong Kong. Estos países se definen por las compañías que generan más ventas, cuyos nombres resultarán conocidos a más de un lector.

Compañías minoristas líderes mundiales en el mercado del vestido

(miles de millones de dólares)

Compañía	País	Cierre del año fiscal	Ventas
Inditex (Zara)	España	Enero-14	22,92
Hennes & Mauritz	Suecia	Noviembre-13	19,73
Gap	Estados Unidos	Febrero-14	16,14
Fast Retailing	Japón	Agosto-13	11,21
Limited Brands	Estados Unidos	Febrero-14	10,77
PVH (Calvin Klein, Tommy Hilfiger)	Estados Unidos	Febrero-14	8,18
Polo Ralph Lauren	Estados Unidos	Marzo-13	6,94
Next	Reino Unido	Enero-14	6,24
Abercrombie & Fitch	Estados Unidos	Febrero-14	4,11
Esprit	Hong Kong	Junio-13	3,33

Nota: estas empresas venden y distribuyen prendas listas para vestir a precios asequibles para mercados masivos; no se incluyen marcas ni compañías de lujo.
Fuente: Fast Retailing (2014).

La industria de la moda por países

Una mirada a lo que ocurre en los países protagonistas de las industrias de textiles y vestidos dejará ver cuántos empleos crean la manufactura de textiles y la confección de prendas de vestir, los productos que más se exportan y, en fin, la magnitud de este sector económico en países seleccionados: China, India, Bangladés y la Unión Europea como un todo.

China

Este país cuenta con unas 100.000 fábricas dedicadas a la confección textil. El setenta por ciento de la producción se concentra en las regiones siguientes: Shandong, Jiagsu, Zhejiang, Fujian y Guangdong. En 2012, China produjo unos 43.000 millones de prendas de vestir. El valor total de las exportaciones llegó a 153.216 millones de dólares y en 2013 tocó los 274.000 millones (*The Times of India*, 2014). Asimismo, diez millones de chinos se vieron beneficiados con empleos en esta industria (Fashion United, 2013).

India

En 2013 India escaló en la lista de mayores exportadores de textiles para ubicarse en el segundo lugar después de China, superando a países de la Unión Europea. Las exportaciones de productos textiles de India estuvieron valoradas en 40.000 millones de dólares. La exportación de prendas de vestir generó 16.000 millones de dólares y colocó a India en el sexto lugar de la lista de mayores exportadores de este tipo de productos. En cuanto a empleo, las industrias de textiles y vestidos generan ingresos para 45 millones de personas (India Brand Equity Foundation, 2014).

Bangladés

Bangladés es uno de los países más importantes en lo que a producción masiva de prendas de vestir respecta. Es uno de los principales proveedores de minoristas importantes como Inditex o H&M. Su producción textil representa el 85,9 por ciento de sus exportaciones totales y, para el período 2012-2013, creó empleos para cuatro millones de personas en las 5.600 fábricas dedicadas a la confección que allí funcionan (BGMEA, 2014).

China: exportaciones de textiles y vestidos, enero-septiembre de 2013
(millones de dólares)

Producto	Exportaciones	Variación (%)
Textiles y vestidos	209.529,6	12,0
Textiles	79.215,0	11,5
Hilos	9.216,0	5,2
Algodón	1.954,4	19,3
Seda	192,1	2,3
Lana	894,5	2,7
Sintéticos	5.420,4	3,2
Otros	754,5	-6,4
Telas	38.592,5	15,0
Algodón	11.216,5	22,5
Seda	716,5	-5,0
Lana	467,6	-7,8
Sintéticos	13.612,1	12,8
Otros	12.579,8	13,8
Vestidos	130.314,6	12,3
Tejidos con agujas	65.082,6	15,8
Algodón	33.470,7	18,5
Seda	513,3	67,9
Lana	1.431,1	6,5
Sintéticos	25.099,9	12,1
Otros	4.567,7	17,0
Tejidos en telar	46.666,7	8,1
Algodón	17.872,3	6,8
Seda	525,9	-5,1
Lana	1458,7	-8,7
Sintéticos	20.715,1	10,9
Otros	6.094,8	8,7
Cuero y pieles	1.571,3	9,8
Cuero	445,6	-0,7
Piel	1.125,7	14,6
Accesorios	11.361,3	12,2
Sombreros	3.402,2	16,8
Otros	2.230,5	

Fuente: CCCT (2013).

China: exportaciones por destinos, 2012
(miles de millones de dólares)

	Valor	Porcentaje de exportaciones
Asia	114,14	44,8
Sudeste asiático	26,65	10,5
Medio Oriente	19,52	7,7
India, Pakistán, Bangladés, Rusia	67,8	26,6
Europa	59,41	23,3
Unión Europea	47,08	18,5
Norteamérica	42,75	16,8
Estados Unidos	38,91	15,3

Fuente: Fashion United (2012).

India: exportaciones por destinos
(millones de dólares)

	2010	2011	2012	Variación (%)
Mundo	27.188	32.642	32.485	0,62
Estados Unidos	4.946	5.779	5.994	3,73
China	2325	2.928	3.907	33,47
Emiratos Árabes	1.798	2.162	2.172	0,46
Reino Unido	1.667	2.087	2.080	-0,36
Alemania	1.528	1.959	1.567	-20,02
Bangladés	1.105	1.101	1.659	50,74
Italia	778	1.030	774	-24,84
Francia	810	1.017	823	-19,11
España	667	814	732	-10,01
Turquía	667	731	659	-14,00
Holanda	523	728	626	-9,89
Bélgica	474	615	477	-22,52
Brasil	497	557	544	-2,34
Arabia Saudí	473	540	547	1,33
Sri Lanka	397	502	483	-3,81
Egipto	338	492	493	0,21
Canadá	347	431	402	-6,82
Japón	261	397	402	1,29
Dinamarca	281	381	308	-19,27
Paquistán	657	381	410	7,56

Fuente: Government of India (2012).

Bangladés: principales prendas de vestir exportadas
(millones de dólares)

Años	Camisa	Pantalón	Chaqueta	Camiseta	Suéter
2005-06	1.056,7	2.165,3	389,5	1.781,5	1.044,0
2006-07	943,4	2.201,3	1.005,1	2.208,9	1.248,1
2007-08	915,6	2.512,7	1.181,5	2.765,6	1.474,1
2008-09	1.000,2	3.007,3	1.299,7	3.065,9	1.858,6
2009-10	993,4	3.035,4	1.350,4	3.145,5	1.795,4
2010-11	1.566,4	4.164,2	1.887,5	4.696,6	2.488,2
2011-12	1.733,5	4.686,4	2.231,2	4.713,1	2.340,3
2012-13	1.972,9	5.185,5	2.634,3	5.143,2	2.620,7

Fuente: Board of Investment Bangladés (2014).

Bangladés: exportaciones al mundo, 2013-2014
(millones de dólares)

Mes	2012/1	2013/14	Crecimiento (%)
Julio	1.994,9	2.516,1	26,13
Agosto	1.558,4	1.644,2	5,51
Septiembre	1.443,4	2.043,6	41,58
Octubre	1.634,6	1.682,5	2,93
Noviembre	1.364,0	1.767,0	29,54
Diciembre	1.951,6	2.278,9	16,77
Enero	2.092,6	2.241,0	7,09
Febrero	1.791,0	1.965,4	9,74
Marzo	1.846,5	1.914,1	3,66
Abril	1.630,3	1.917,3	17,61

Fuente: BGMEA (2014).

Los números de Bangladés suenan favorecedores para su economía. Sin embargo, hace poco más de un año el mundo entero puso sus ojos sobre este país asiático por la tragedia ocurrida en la fábrica Rana Plaza, en la que murieron más de mil personas al colapsar la estructura de la instalación. Por lo tanto, hablar de Bangladés es hablar de las oportunidades que brindan las industrias de textiles y vestidos en cuanto a empleo, pero también del lado oscuro de estas industrias: las negligencias y las condiciones en las que trabajan muchos de los que fabrican las prendas que lleva gran parte de la población del mundo.

Unión Europea

No es casualidad que los acontecimientos conocidos como «la semana de la moda» tengan lugar, principalmente, en capitales europeas. Francia, Inglaterra e Italia desempeñan un papel muy importante en la moda, no tanto por los estilos de sus habitantes, sino por lo que implican la confección y la venta de prendas de vestir para sus economías. Si bien hoy no dominan la producción de materia prima y la confección masiva, estos países aun constituyen fuertes competidores. Según datos de la Comisión Europea, tanto la producción como los empleos han ido disminuyendo progresivamente en esta parte del mundo. Por ejemplo, para 2013 el número de personas empleadas en esta industria se redujo a menos de un millón y la facturación también ha ido cayendo (European Commission, 2013b).

Unión Europea: producción de textiles

	2009	2010	2011	2012	2013
Número de personas empleadas	686.400	662.500	640.300	623.012	596.222
Valor agregado (millones de euros)	20.000	22.000	22.000	20.768	20.809
Facturación (millones de euros)	70.000	80.000	80.000	76.880	76.880

Fuente: European Comission (2013a).

Unión Europea: producción de vestidos

	2009	2010	2011	2012	2013
Número de personas empleadas	1.132.299	1.059.800	1.051.600	1.025.310	986.348
Valor agregado (millones de euros)	19.200	19.400	20.654	19.435	18.696
Facturación (millones de euros)	72.000	73.000	76.506	73.752	71.318

Fuente: European Commission (2013b).

La caída en la producción europea beneficia a Asia. En América Latina se consumen principalmente bienes producidos en ese continente; especialmente, en China y Bangladés. Perú, Bolivia y Colombia están viendo surgir su industria textil, sirviendo como proveedores a marcas de países cercanos. Si bien todavía no pueden competir con un gigante como China, cada vez más se asientan como manufactureros, sobre todo de productos de algodón.

Una de las razones principales para que se cree una industria textil, y pueda proveer a mercados masivos, es la inversión de los gobiernos en este tipo de actividades económicas y la apertura a capital privado que desee invertir en manufactura o confección. Tanto India como Bangladés tienen entre sus planes a mediano plazo atender los costos de inversión y exportación para afianzar estas industrias y mejorar su competitividad mundial.

Todavía falta mucho para que esta industria sea ética y sustentable. Aún se registran casos de trabajo forzado de niños y condiciones inhumanas en los establecimientos de producción, como lo dejó ver la tragedia en Bangladés. La buena noticia es que un número creciente de organizaciones se dedica a velar por los derechos de los trabajadores y el origen de la materia prima, para que la industria de la moda, con todos sus motores económicos, además de vestir al mundo entero y satisfacer necesidades banales, sea una productora de buenas noticias, datos en positivo y oportunidades de vida.

REFERENCIAS

- BGMEA (2014): «Trade information». http://www.bgmea.com.bd/home/pages/TradeInformation#.U8GbmY15O1y. Consulta: julio de 2014.
- Board of Investment Bangladesh (2014): «Potential sector/garments and textiles». http://www.boi.gov.bd/index.php/potential-sector/garments-and-textitles. Consulta: julio de 2014.
- *Business Standard* (2013) «Indian garment exporters eat into share of China and Bangladesh». http://www.business-standard.com/article/markets/indian-garment-exporters-eat-into-share-of-china-and-bangladesh-113110900404_1.html [Traducción de la autora] Consulta: julio de 2014.
- CCCT (2013): «China T & C trade with world by product, Jan. to Sep. of 2013». http://www.ccct.org.cn/Pub/S/4269/204309.shtml. Consulta: julio de 2014.
- European Commission (2013a): «Estimations of structural data». https://circabc.europa.eu/sd/a/2a2a9c56-2932-47f0-b72f-29ebb5c716f6/EDW%20-%20ITI%20TEX%20-%20Estimations%20of%20structural%20data%20-%20Textiles.pdf. Consulta: julio de 2014.
- European Commission (2013b): «Estimations of structural data». https://circabc.europa.eu/sd/a/70bc169e-8152-4876-a471-b538bea4c69e/EDW%20-%20ITI%20TEX%20-%20Estimations%20of%20structural%20data%20-%20Clothing.pdf. Consulta: julio de 2014.
- Fashion United (2012) «Global fashion industry statistics–International apparel». http://www.fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics-international-apparel Consulta: julio de 2014.
- Fashion United (2013): «China, the garment king: a portrait». http://www.fashionunited.co.uk/fashion-news/fashion/china-the-garment-king-a-portrait-2013102318813. Consulta: julio de 2014.
- Fast Retailing (2014): «Industry ranking». http://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/position.html. Consulta: julio de 2014.
- Government of India (2012): «Note on textiles & clothing exports of India». http://www.texmin.nic.in/sector/note_on_indian_textile_and_clothing_exports_intl_trade_section.pdf. Consulta: julio de 2014.
- India Brand Equity Foundation (2014): «Indian textile and apparel industry analysis». http://www.ibef.org/industry/indian-textiles-and-apparel-industry-analysis-presentation. Consulta: julio de 2014.
- India Brand Equity Foundation (2013): «Textiles and apparel». http://www.ibef.org/download/textiles-and-apparel-august-2013.pdf. Consulta: julio de 2014.
- *The Times of India* (2014): «India overtakes Germany and Italy, is new world No. 2 in textile exports». http://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/India-overtakes-Germany-and-Italy-is-new-world-No-2-in-textile-exports/articleshow/35973054.cms. Consulta: julio de 2014.
- WTO (2012a): «International trade and market data (textile) ». http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState=%7B%22impl%22:%22client%22,%22params%22:%7B%22langParam%22:%22en%22%7D%7D. Consulta: julio de 2014.
- WTO (2012b): «Merchandise trade (Table II.64) ». http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2013_e/its13_merch_trade_product_e.htm. Consulta: julio de 2014.
- WTO (2012c): «International trade and market data (clothing) ». http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState=%7B%22impl%22:%22client%22,%22params%22:%7B%22langParam%22:%22en%22%7D%7D. Consulta: julio de 2014.
- WTO (2012d): «Merchandise trade (Table II.69) ». http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2013_e/its13_merch_trade_product_e.htm. Consulta: julio de 2014.

DR. CARTUCHO: UNA RECARGA SIN MANCHAS Y CON CONFIANZA

Milton Dávila montó un cibercafé, después de haber trabajado en la industria petrolera. A la conexión a internet añadió fotocopias, artículos para computadoras y, luego, recargas de cartuchos para impresoras. Veía en la recarga un gran potencial; lo que no tenía claro era el concepto de negocio que debía adoptar: ¿un procedimiento manual o uno basado en tecnología?

Sofía Esqueda, Aramis Rodríguez y Cindy Herrera

A comienzos de 2003 habían transcurrido varios meses desde que Milton Dávila adquirió un cibercafé en Baruta, Caracas. Después de haber sido empleado de la industria petrolera, esta actividad le permitió experimentar una nueva dinámica de trato con el público: tener clientes y prestar un servicio. Milton se sentía entusiasmado con su nueva faceta profesional: el contacto con la gente era gratificante. La conexión a internet era la principal oferta del negocio, pero la complementó con fotocopias, artículos para computadoras y, recientemente, recargas de cartuchos para impresoras. Esta última actividad fue mejorada por Milton, con el fin de convertirla en un servicio más confiable y atractivo para sus clientes, pues veía en ella un gran potencial de desarrollo, dada la gran demanda y la poca oferta existente.

Todas las mañanas Milton dedicaba sus pensamientos al futuro del negocio. Constantemente se dirigía al cibercafé pensando que las ganancias no eran suficientes, para realizar una inversión que le permitiese desarrollar el negocio de la recarga de cartuchos. Su socio, anterior proveedor de tinta, tenía una visión diferente de la de Milton, lo que frenaba los planes de crecimiento en esa actividad. La idea de una empresa innovadora especializada en la recarga de cartuchos para impresoras era la meta de ambos; sin embargo, el concepto no estaba aún decidido. Milton se inclinaba por un procedimiento manual, mientras que la opción favorita de su socio era ofrecer un servicio basado en tecnología de punta. Lo único que estaba claro en la mente de Milton era la necesidad de convertir su idea en realidad: era su reto profesional y tenía que emprender acciones de inmediato.

Del oscuro tono del petróleo, al colorido de la tinta para impresoras

En 1997 Milton comenzó a trabajar en la industria petrolera venezolana, donde llegó a desempeñarse como supervisor en el área de recuperación y producción de pozos petroleros. Alcanzó un buen salario, en un ambiente estable y con buenas expectativas de crecimiento. Pero su vida profesional iba a dar un giro de 180 grados, después del paro nacional del año 2002.

Antes del paro Milton había decidido abandonar su empleo. Ya la dinámica y el ambiente de la industria petrolera no eran los mismos. De la noche a la mañana, Milton se vio lleno de interrogantes, con mucha incertidumbre, pero con ganas de iniciar algo totalmente distinto. Esta situación le impulsó a pensar en la posibilidad de iniciar un negocio por su cuenta:

> Toda mi vida había trabajado interactuando con clientes corporativos e industriales. Nunca había tratado con público general. Al salir de la industria petrolera tuve que enfrentarme a ese público desconocido… Con un buen amigo, en sociedad, monté un cibercafé cerca de mi lugar de residencia… Fue toda una experiencia y un aprendizaje.

El paro nacional tuvo enormes consecuencias en el país: los índices de desempleo y comercio informal aumentaron significativamente, la inflación aumentó y el producto interno bruto cayó. La época decembrina en la que ocurrió el paro y la incipiente vida comercial

Sofía Esqueda y Aramis Rodríguez, profesores del IESA. Cindy Herrera, egresada de la Maestría en Gerencia Pública del IESA.

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

del país influyeron para que aumentara el contrabando de productos básicos de todo tipo. Poco antes de finalizar el paro, el presidente Chávez denunció que los empresarios estaban sacando del país grandes cantidades de divisas y decretó un mecanismo de control de cambio administrado por un nuevo ente del gobierno: la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi). Más de 20.000 empleados de la industria estatal petrolera que participaron en el paro fueron desincorporados, a pesar de los pedidos y exigencias para su reenganche.

Milton comenzó rápidamente a entender la dinámica de los cibercafés. El buen servicio era fundamental y, además, un buen elemento diferenciador en el mercado venezolano. Milton siempre intentaba innovar con nuevos productos y servicios a sus clientes; entre ellos, la recarga de tinta para cartuchos de impresoras.

> Un día entraron a la tienda unos señores y me ofrecieron tinta de recarga para cartuchos de impresoras. Me enseñaron cómo se debía recargar un cartucho, conocimiento que reforcé investigando en internet. Empecé a recargar cartuchos en la parte trasera de mi tienda, donde los clientes del cibercafé no viesen el desastre que podía causar con las tintas; sencillamente, porque me manchaba las manos y regaba todo. Estuve así unos meses, pero tenía la sensación de que eso se debía manejar de otra forma.

El hecho de ofrecer algo adicional a sus clientes evidenciaba la orientación al servicio y la preocupación de Milton por querer hacer algo distinto. Un día, la novia del señor que le vendía las tintas hizo un comentario que lo marcó: «Esas recargas de tintas deberían hacerse en frente del cliente, para que la gente vea que en realidad se les está reciclando su cartucho como es debido». Eso le pareció genial e innovador. Después de analizar bien la idea, decidió hacer las recargas en frente de sus clientes y poco a poco comenzó a recibir realimentación positiva de ellos. «Al principio manché camisas y carteras lujosas de mis clientes, que por supuesto tuve que pagar. Pero poco a poco fui afinando el proceso y el sistema operativo, y los clientes comenzaron a sentirse satisfechos por el servicio».

Su proveedor de tinta se interesó en el concepto, le ayudó a desarrollar algunos procesos y, finalmente, se asoció con Milton en el negocio de recarga. Poco a poco, el concepto adquirió aceptación entre los clientes del cibercafé, y parecía que podía ser un negocio interesante por sí mismo.

Milton Dávila estaba convencido de que el servicio era el factor clave en la decisión de compra. Deseaba transmitir la imagen de una empresa pequeña orientada al servicio y estaba decidido a no caer en una batalla de precios

Milton y su nuevo socio pensaron en hacer un negocio de recarga de cartuchos de tinta para impresoras, independiente del cibercafé, pero no se ponían de acuerdo en cuanto al concepto definitivo. Milton recuerda:

> Yo quería que el proceso fuese manual con productos empaquetados. Hacerlo todo rápido, en cinco minutos… Buscaba limpieza; pero, al mismo tiempo, que el operador hablase con el cliente mientras hacía el servicio. Eso lo aprendí de mi experiencia en el cibercafé. Pensaba todo el tiempo en satisfacción del cliente y costos bajos. Sin embargo, mi nuevo socio (el proveedor de las tintas) quería invertir en tecnología y que el servicio fuese totalmente mecánico. Sinceramente, sentía que el contacto con el cliente debía ser directo y más humano, mientras que mi socio pensaba que la gente lo que deseaba era su recarga y nada más.

El mercado de tintas para impresoras

Aunque no todas las personas que poseían una computadora tenían una impresora, se podía prever el potencial de mercado de las actividades relacionadas con las computadoras. Una de estas actividades era la impresión. La mayoría de las personas que usaban computadoras debía, en algún momento, imprimir un documento. Si esas personas no contaban con una impresora en casa, existían pequeños y medianos negocios denominados cibercafés y centros de copiado que, entre otros servicios de comunicación, computación y oficina, ofrecían el servicio de impresión de documentos.

En Venezuela, entre los años 2003 y 2005, los cartuchos para impresoras eran importados. Por lo tanto, su reposición costaba prácticamente lo mismo que comprar una impresora nueva con sus cartuchos instalados. Además, el modelo de negocio de algunas empresas fabricantes de impresoras consistía en venderlas por debajo de su costo y obtener beneficios de los cartuchos de tinta, papel u otras partes que se reemplazaban. De esta forma, las alternativas para las personas que necesitaban tinta para sus impresoras consistían en: (1) comprar cartuchos originales, generalmente a precios muy altos, o (2) recargar o reciclar cartuchos, generalmente a precios menores que los originales, pero en algunos casos con riesgos asociados.

La compra de cartuchos originales estaba en manos de las empresas representantes de diversas marcas de impresoras, y de importadores grandes y medianos que distribuían tales cartuchos en diversos almacenes, librerías y papelerías, dispersas en la geografía nacional. Debido a que en el país imperaba un control de cambio, y los cartuchos originales eran importados, los precios eran muy sensibles al valor del dólar en el mercado negro, que resultaba muy alto para la mayoría de las personas.

Algunos usuarios recurrían a la recarga, o reciclaje, de sus cartuchos a un costo mucho menor que el de uno nuevo y original. Sin embargo, esta alternativa tenía sus limitaciones y dificultades; especialmente, en negocios del sector informal. Los establecimientos informales realizaban las recargas en un lapso determinado (por lo general, de un día para otro), por lo cual el cliente debía dejar el cartucho vacío y luego ir a buscarlo recargado. Muchos de estos establecimientos no tenían suficiente conocimiento acerca de la recarga y, en muchos casos, por desconocer el procedimiento y usar productos de mala calidad, hacían que sus clientes perdieran la inversión, dañaran sus impresoras y desconfiaran de este tipo de servicios. En ese entonces surgió una empresa de origen italiano, Printertape, que se destacaba por su seriedad. En pocos años, Printertape abrió trece locales en el país.

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

María Helena Jaén, Rebeca Vidal y Daniel Mogollón, con la colaboración de Henry Gómez Samper

Ediciones IESA

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

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

El diseño de un nuevo concepto

Milton estaba convencido de que el servicio era el factor clave en la decisión de compra. Deseaba transmitir la imagen de una empresa pequeña orientada al servicio y estaba decidido a no caer en una batalla de precios. Previó que su servicio implicaría un precio para el consumidor de 16.000 bolívares, a sabiendas de que en el mercado existían recargas a 8.000. Sin embargo, un cartucho original costaba alrededor de 50.000 bolívares. Milton estaba dispuesto a asumir el riesgo, porque su fuerte sería el servicio y la calidad, así como la facilidad de realizar la recarga en poco tiempo en un establecimiento confiable.

El socio de Milton estaba seguro de que la mejor forma de promocionar su futuro negocio sería mediante un volanteo fuerte. En cambio Milton, dada la cantidad de dinero con la que contaba, consideraba que la mejor manera de hacer publicidad era por medio de sus clientes, que esparcirían el concepto «de boca en boca», como lo habían hecho en el cibercafé. Milton pensaba que si le daba información a sus clientes acerca del proceso de recarga dirían que el servicio era novedoso e interesante. Su objetivo no era enseñar a recargar un cartucho de tinta, sino mostrar la recarga en una «mesa bien bonita». La forma como pensaba promocionar el servicio requería capacidad o arte de vender el servicio a los potenciales clientes, y el personal sería clave para llevar el mensaje.

Luego de debatir acerca de la mejor forma de promocionar y ofrecer el servicio, el socio de Milton empezó a dudar de los objetivos finales del concepto y de la diferenciación que podían lograr en el mercado. Comenzó a buscar opciones en la recarga de cartuchos y, nuevamente, la información en internet le ayudó. Consiguió un proceso de recarga con maquinarias importadas y avanzadas y, además, empezó a ver atractivas unas tintas surcoreanas de las cuales había leído. Pensó que esta forma de ofrecer el servicio les daría buena imagen ante sus potenciales clientes, si estos observaban una máquina de noventa kilos con un precio alrededor de 7.000 dólares realizar un proceso de presurización que evitaba el derrame de tinta en el cartucho, en un tiempo similar al procedimiento que pensaba emplear Milton. Esta máquina poseía, además, un sistema de vacío que retiraba el aire del interior del cartucho y un sistema de limpieza que eliminaba cualquier acumulación de tinta seca en los cabezales de impresión, con 80.000 fricciones por segundo sobre los residuos de tinta. Todas estas características técnicas hicieron que el socio hablara con Milton y le propusiera cambiar el concepto que tenía en mente.

Milton Dávila pensaba que si le daba información a sus clientes acerca del proceso de recarga dirían que el servicio era novedoso e interesante. Su objetivo no era enseñar a recargar un cartucho de tinta, sino mostrar la recarga en una «mesa bien bonita»

Tinta + tecnología o tinta + servicio: dos opciones, un camino

Luego del aprendizaje en la recarga de cartuchos, Milton pudo constatar que el servicio al cliente, como él lo entendía, no estaba contemplado en el concepto propuesto por su socio ni en los sitios de recarga existentes en la ciudad. En el cibercafé que poseía había aprendido que ofrecer el servicio de recarga de cartuchos frente al cliente despertaba la curiosidad, por ser novedoso y estético a la vista. Para Milton realizar el proceso frente a las personas inspiraba confianza y era rápido, sin abandonar la calidad. Además, el concepto propuesto por su socio era muy costoso, lo que no estaba alineado con la filosofía prudente de escatimar en gastos.

Milton enfrentaba un gran dilema. Mientras iba de vuelta a su residencia, luego de una agotadora jornada en el cibercafé y de entrenamiento en el proceso de recarga de cartuchos, se preguntaba qué hacer ante la alternativa planteada por su socio. ¿Debía seguir asociado? ¿Cuáles ventajas competitivas tiene su idea de negocio frente a la de su socio? Para los consumidores, ¿constituía un valor agregado observar el proceso en el cual se entrega el servicio? ¿Sería ese un elemento tangible, perceptible para las personas y potenciales clientes? En fin, ¿cómo proceder ante esta situación?

¿Qué opinan los expertos?

ALFONSO RIERA
Director de Front Consulting Group, expresidente y director de la Cámara Venezolana de Franquicias

Los procesos y momentos de cambios empresariales siempre son complejos y suelen producir muchas dudas al momento de tomar decisiones. Pero, para alcanzar objetivos pretendidos y no logrados, los cambios son necesarios; de lo contrario, nunca se producirán las consecuencias. Este caso presenta una disyuntiva, producto de intuiciones que podrían llevar a la creación de elementos evolutivos y distintivos, que podrían cambiar la historia de la empresa.

La identificación y el desarrollo de elementos distintivos en los negocios son esenciales para destacar, especialmente en rubros en los cuales el servicio está presente en el mercado. Sin ser un término académico, el proceso podría denominarse «dignificación» de las ofertas de productos o servicios tradicionales. Más que inventar un producto o servicio, el propósito es ofrecer algo que existe con diferenciadores suficientes y, además, todo envuelto en un concepto «experiencial» (imagen, procesos, servicio, precio).

La dignificación de las ofertas no es un fenómeno local sino universal. Por ejemplo, de la empíricas hamburgueserías de Estados Unidos de los años cincuenta, usualmente negocios rústicos en las autopistas, se evolucionó a un modelo experiencial que dignificaba la oferta. Así se forjaron marcas por todos conocidas hoy, convertidas en íconos comerciales, tales como McDonald's, Wendy's, Burger King. Lo mismo ocurrió con la crepe francesa, la pizza italiana y un sinfín de ejemplos, que pasaron de ser propuestas básicas y hasta deficientes a convertirse en productos bandera de conceptos y cadenas que supieron agregarles elementos diferenciadores tendentes a la dignificación de la experiencia y el cliente. Más recientemente, esto se ha podido observar en la comida japonesa.

En Venezuela también ha ocurrido este proceso de dignificación. Por citar algunos casos ejemplarizantes puede mencionarse lo ocurrido con los churros y las chichas; anteriormente ofrecidos de forma empírica y rústica, hasta que emprendedores con intuición se percataron del gusto que existía por los productos y la necesidad de ofertas dignas. Así fueron capaces de materializar los cambios necesarios, encapsulando conceptos con altos grados de dignificación comercial y los ofrecieron al público (Churromanía y Juan Chichero). La respuesta no tardó en manifestarse de for-

Más que inventar un producto o servicio, el propósito de la «dignificación» es ofrecer algo que existe con diferenciadores suficientes y, además, todo envuelto en un concepto «experiencial» (imagen, procesos, servicio, precio)

ma positiva y contundente. Lo interesante es que no se trató de inventar un producto sino de retocar la forma de ofrecerlo, con elementos que apuntaban a mejorar las condiciones de su oferta. Lo mismo se puede apreciar en otros casos, tales como perros calientes (Deli Plumrose y Dog & Ball), tequeños (Tequechongos), pollo en brasa (Pollo Sabroso), por mencionar algunos del rubro de gastronomía; pero también en otros rubros como tintorerías (Quick-Press) y quioscos (Parada Inteligente), entre otros.

Las personas anhelan el bienestar y al ser tratadas dignamente como clientes estarán más que dispuestas a vivir la experiencia y, más importante aún, a pagar el precio por ello. La naturaleza humana tiende a buscar zonas de confort y a mantenerse en ellas; por ello no es de extrañar que algunas personas se resistan a los cambios. Ello lleva a recomendar al emprendedor dejar todo aquello, incluso algún socio, que no observe las oportunidades que, vistas con claridad y convicción, pueden conducir a los efectos deseados.

Dr. Cartucho, al pretender los procesos de recarga frente a los clientes, estaría creando un concepto dependiente del operador para el éxito de las unidades: en la medida en que el operador sea eficiente y competente, y ofrezca un buen trato al cliente, el concepto tenderá al éxito. Por tal motivo parecería interesante considerar para este caso un esquema de asociación tipo franquicia, en el cual cada unidad pueda contar con un doliente primario en carácter de propietario, que pueda ejecutar los procesos (públicos, además) de la mejor manera. En este sentido, valdría la pena profundizar en el perfil del franquiciado y quizá variar la fórmula de otorgar la franquicia a personas con capital suficiente, pero sin tiempo para atender la unidad de forma personal e intensiva. Eso sería franquiciar para que el franquiciado delegue en un operador y, al final, se estaría en manos de alguien sin mayor incentivo que la fórmula de empleo tradicional.

Es necesario explorar fórmulas de vanguardia que impliquen definir un perfil de franquiciado basado en el operador. Esto significa otorgar la franquicia a personas que vean el negocio como su actividad principal y puedan comprometerse día a día en su gestión, con el mayor incentivo posible en el mundo de los negocios: ser propietario. De hecho, es un concepto cuya inversión total no sería elevada, por lo que caería en la definición tipológica de «franquicias de baja inversión» o «microfranquicias».

EDWIN OJEDA
Coordinador administrativo del Centro de Emprendedores del IESA

La historia de Dr. Cartucho puede apreciarse desde varias aristas. Desde el punto de vista del proceso emprendedor, el caso presenta la estrategia de entrada que utilizó Milton. Roberto Vainrub, en su libro *Convertir sueños en realidades* (Ediciones IESA, 2006), señala las siguientes estrategias de entrada a un nuevo mercado: desarrollar un nuevo producto o servicio, explotar o mejorar un producto o servicio existente, comprar una franquicia, patrocinar una empresa en gestación y comprar una empresa en marcha. Al convertir la recarga en un servicio más confiable y atractivo, Dr. Cartucho siguió la estrategia de mejorar un producto o servicio existente. Según Vainrub, a esta estrategia también se le conoce como «estrategia yo también»: ofrezco lo mismo, pero a un precio o costo inferior, o cobro lo mismo, pero doy más.

Dr. Cartucho cobraría más que los competidores, pero le daría más a los consumidores. Para que esta estrategia tenga éxito, el nuevo actor en el mercado debe entender que si no tiene algo nuevo que ofrecer (servicio, precio, cantidad, tiempo) su permanencia en el mercado será limitada. Milton entendió que el servicio era su «yo también». En un mercado caracterizado por mucha demanda, poca oferta y servicio deficiente, Milton quería posicionar a Dr. Cartucho como el lugar fiable donde realizar la recarga de cartuchos.

El caso también puede ser analizado desde el punto de vista de la relación entre socios. La tensión entre los socios acerca del tipo de recarga que debían utilizar conduce al problema del modelo de negocio: la manera como una empresa genera ingresos y obtiene beneficios. Una pregunta aparentemente sencilla (¿recarga manual o automatizada?) tiene implicaciones para la formulación y la ejecución de la estrategia de servicio. En la visión de Milton, el servicio estaba atado de manera concreta a la recarga manual. El modelo de recarga automática implicaba mayores costos y una relación «aséptica» con el cliente.

La relación entre socios se refiere también al acuerdo entre los accionistas. ¿Fue prematuro aceptar un socio en los inicios de la empresa? Según Noam Wasserman (*The founder's dilemmas*, Princeton University Press, 2012), la incorporación temprana de socios permite atraer personas clave al nuevo negocio y ayuda a solidificar y alinear expectativas. En esta etapa, la negociación ocurre sin presiones y es relativamente fácil hablar y alcanzar acuerdos, pues no hay mucho dinero de por medio. Por la información suministrada en el caso, pareciera que la incorporación del socio fue facilitada por su relación con Milton en un área clave —la tinta— que condujo a transformar la idea original del cibercafé. Mientras que la incorporación tardía de socios permite descubrir qué aporta cada socio, conocer sus grados de compromiso, validar sus papeles, expresar sus incentivos y evitar negociaciones posteriores y la incertidumbre de nuevos cambios.

Una pregunta aparentemente sencilla (¿recarga manual o automatizada?) tiene implicaciones para la formulación y la ejecución de la estrategia de servicio

El final de la historia fue que Milton compró la participación de su socio y adoptó el modelo de negocio manual, con énfasis en el servicio. La empresa desarrolló dos marcas —Dr. Cartucho y Venetrónica— y se expandió a varias ciudades del país por medio de franquicias. Luego Milton expandió el ámbito de acción de su empresa. Ahora no solo se dedica a las recargas sino que, además, bajo la marca Dr. Cartucho, lanzó su propia línea de consumibles (tóner y tinta).

EL ÉXITO ES SER UNO MISMO
JAN MOLLER

Ediciones IESA
0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

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

Hay una nueva era de oro de la TV... y nos la estamos perdiendo

RAFAEL OSÍO CABRICES ■ Periodista

Grandes artistas y considerables fortunas han descubierto las posibilidades que hoy brinda un medio de masas al que la alta cultura ha empezado a respetar. Pero lo que queda de la industria televisiva venezolana, salvo excepciones, mira de lejos cómo otros cosechan lo que ella ayudó a sembrar.

HUBO VOCES, y todavía debe haberlas, que cantaron la sentencia de muerte de la televisión. Pensaban que internet la mataría, como se pensó antes del cine y la radio con respecto a los libros y la prensa; y la televisión, a su vez, con respecto a la radio y al cine, cuando se extendió por el mundo en los años cincuenta. Se pensaba que este invento, que durante medio siglo ha constituido el más difundido medio por el que la humanidad se contempla a sí misma, sucumbiría ante las posibilidades que ofrece la red para elegir contenidos en lugar de esperar a que pasen el programa que uno quiere ver a las ocho de la noche, o para brincar de un sitio a otro y hasta participar en lo que se está consumiendo, en vez de sentarse en un sofá simplemente a recibir lo que ofrece la pantalla.

Se pensaba que una nueva generación de miles de millones de consumidores, los adolescentes y jóvenes de hoy, llegarían a adultos con monitores de televisión destinados exclusivamente a conectarse a internet o a sus consolas de video o videojuego. Porque, en efecto, muchos no usan, o casi no usan, la señal abierta o por suscripción de lo que para el resto de la gente es la televisión; simplemente, buscan en YouTube o en muchos otros lugares la serie, comedia o película que les interesa, y la ven en *streaming* o la descargan a su disco duro, legal o ilegalmente.

Se pensaba, en fin, que la condición todavía lineal (pasa un contenido tras otro) y vertical (emite para un público receptor pasivo que solo tiene el control remoto para cambiar de canal) de la televisión quedaría obsoleta ante internet, que permite elegir e influir mucho más en los contenidos. Quienes cantaron el réquiem de la tele tenían sus argumentos: por un lado, el desapego de los adolescentes puntocom hacia la televisión tradicional, y, por otro, el fenómeno de *curd cutting*: los miles de usuarios de televisión por suscripción en América del Norte que están cancelando sus contratos porque la red les provee, gratis o más barato, lo que desean.

La hazaña de Frank Underwood

Pero no, la televisión no está muerta. De hecho, está viviendo una nueva edad de oro, si se consideran algunos géneros y los modos en que «el mago de la cara de vidrio», como lo llamó memorablemente en su desconfiada novela de los años setenta el venezolano Eduardo Liendo, ha recibido a internet (no como el meteorito que la extinguiría, sino como una aliada), haciendo, de paso, un gran negocio.

El caso de la firma californiana Netflix es muy elocuente sobre cómo han cambiado las cosas y particularmente cómo internet ha desmentido los temores sobre ella. Diez años después de haber iniciado operaciones en Estados Unidos como un servicio de alquiler de DVD que se enviaban por correo a cambio de una membresía, Netflix empezó a ofrecer el acceso vía *streaming* a sus fondos de programas de televisión y películas. El éxito fue tal que modificó su modelo de negocio y ahora no solo se apoya sobre todo en el consumo de contenidos por internet, y ya no mediante un DVD o Blu-ray físico que llega a casa en un sobre rojo, sino que además ha empezado a producir contenidos. Eso llevó a la empresa a expandirse en varios países, incluso Venezuela, con sus tarifas de alrededor de ocho dólares mensuales, y a ganar unos cuarenta millones de suscriptores. La más relevante de las producciones originales de Netflix es una exquisita serie protagonizada por Kevin Spacey y Robin Wright, *House of cards*, acerca de Frank Underwood, un senador sin escrúpulos, y una suerte de Lady Macbeth que lo acompaña como esposa en su camino a la cima. *House of Cards* fue nominada a nueve premios Emmy este año, y Robin Wright se ganó un Globo de Oro como mejor actriz dramática en televisión hecha para internet.

House of cards es un fenómeno interesante no solo porque es una serie hecha para televisión con actores de primera línea y un millonario estándar de calidad que no tiene qué envidiarle a alguna otra cosa en cine o televisión; David Fincher dirigió el primer episodio de la primera temporada. Es también una serie hecha exclusivamente para internet: hay que ser suscriptor de Netflix para verla (o de otro canal que la transmita también vía *streaming*, como convino con Netflix una emisora en Australia, donde no funciona Netflix). Eso significa que uno puede dedicar un fin de semana a ver la temporada de trece episodios, porque cuando Netflix hace disponible una temporada de una serie, la pone ahí por entero: uno puede mirar un episodio tras otro, sin tener que esperar a que se publique la semana siguiente, como ocurre con los estrenos en televisión.

Shakespeare en pantallas de plasma

El escritor español Jorge Carrión publicó un ensayo sobre las grandes series de la televisión actual que se titula *Teleshakespeare*. Y uno de los narradores vivos más respetados en la lengua inglesa, John Banville, dijo recientemente que la televisión está cumpliendo hoy la función que en el siglo XIX cumplió la gran novela europea: plantear los temas universales con maestría y éxito comercial. Hace unos años, la actriz Glenn Close declaró a los medios que la serie *Damages*, en la que representaba a una cínica abogada, había resultado un santuario maravilloso para histriones de su edad, que lo tenían mucho más difícil en el cine y sin el espacio para desarrollar personajes y contar historias llenas de matices que ofrece una temporada de varias horas de contenido.

Y es cierto: más allá de la telebasura que sigue y seguirá existiendo, hay en la antes llamada «pequeña pantalla» una revolución en calidad, en las grandes series, sobre todo. Esta revolución implica, entre otras cosas, aliviar la mala imagen que la

TV ha tenido desde los años cincuenta entre los sanedrines de la izquierda y la derecha, la academia y el cine. Se puede discutir cuándo comenzó esa revolución, y hay autores que la remontan a *Hill Street Blues*, aquella magnífica y realista serie policial de entre 1980 y 1987 que en Venezuela se llamaba *El precio del deber*. Pero hoy se le reconoce buena parte del mérito a un canal de cable que comenzó a finales de los setenta ofreciendo el placer de ver películas sin cortes comerciales y que más tarde comenzó a hacer contenido propio: HBO.

Con un audaz proyecto de ese canal, *The Sopranos* (1999-2007), empezó a extenderse una camada de series de temporadas de ocho o trece episodios de una hora, que se adentraban en la psicología de personajes llenos de contradicciones y superaban con escritura, actuación y dirección excepcionales la fórmula de violencia, sexo y cierta sordidez que uno suele encontrar en HBO (incluidos sus proyectos de ficción en Brasil, Chile, Argentina y México, como *Prófugos*, *Capadocia*, *Mandrake*, *Epitafios* o *Filhos du Carnaval*). *The Sopranos* fue celebrada por la crítica y tuvo un éxito de público considerable que creció con cada temporada, pero más que *rating*, en los que programas más convencionales como *Law and order* o *Two and a half men* siempre les ganan por varios millones de televidentes en América del Norte, las series que se han multiplicado desde *The Sopranos* han ampliado los linderos de lo que se consideraba televisión y han impactado no solo en la economía, sino también en la alta cultura, de la que de paso se alimenta. *Six feet under* se basó en parte en los ensayos del poeta y enterrador Thomas Lynch, por ejemplo.

HBO se ha mantenido dominando ese paisaje *premium* con costosísimas superproducciones como la miniserie histórica *Band of brothers* y la serie fantástica *Game of thrones*, ambas rodadas en su mayoría en Europa. Pero otros canales del cable norteamericano como Showtime y AMC han logrado éxitos considerables (de nuevo, más de crítica que de masas) con *Boss*, *Mad men*, *Walking dead* y *Breaking bad*. Cuando se transmitió el capítulo final de esta última, la historia de un brillante profesor de química en bachillerato al que un diagnóstico de cáncer lanza

UN MILAGRO EN DECADENCIA

Carolina Acosta-Alzuru es la única académica latina en la Universidad de Georgia y su línea de investigación, en el área de estudios culturales, es la telenovela, particularmente la telenovela venezolana. Tiene años estudiando tanto lo que las telenovelas comunican, desde las perspectivas cultural y social, como el circuito económico al cual pertenecen. Ha descrito en varios escenarios (desde libros en español, como *Venezuela es una telenovela* o *La incandescencia de las cosas: conversaciones con Leonardo Padrón,* ambos publicados en Venezuela por Alfa, hasta artículos en revistas académicas de Estados Unidos) cómo la era chavista ha significado la postración de un sector que antes era uno de los más competitivos, internacionalmente, de Venezuela. Desde Athens, Georgia, contestó las preguntas de *Debates IESA*.

¿Cómo y cuándo ocurrió el desplazamiento de las telenovelas venezolanas del mercado, que todavía a finales de los noventa constituían un actor poderoso? ¿Es que los colombianos nos sacaron del puesto o nosotros lo abandonamos?

El desplazamiento ocurre en los últimos diez años. Las causas son múltiples, algunas internas y otras externas. Los factores internos, políticos y económicos, han resultado en la progresiva asfixia de la producción nacional televisiva. Entre ellos están: (1) las restricciones que impone la Ley Resorte sobre las historias y el lenguaje visual y verbal de los contenidos mediáticos, cuya consecuencia es una telenovela que no se arriesga, que es menos contemporánea; (2) el cierre de RCTV que redujo, literalmente, la industria de la telenovela venezolana a la mitad y activó en Venevisión y Televén la autocensura como mecanismo de supervivencia; (3) las políticas económicas y cambiarias que dificultan la actualización de equipos y el necesario entrenamiento del personal, lo que hace que nuestras telenovelas tengan bajos valores de producción; (4) las dificultades para grabar en exteriores en Venezuela (locaciones controladas por el gobierno que niega el permiso necesario o lo supedita a posturas políticas; por ejemplo, niegan una locación porque en las escenas está una actriz que ha manifestado su apoyo a la oposición); (5) el declive de la inversión publicitaria en televisión, que coloca a nuestras televisoras en una situación financiera más precaria y de dependencia de la publicidad gubernamental, lo que conduce a una telenovela de bajo presupuesto; y (6) la frecuente intimidación por parte del gobierno venezolano a la televisión venezolana. En su más reciente «Memoria y cuenta», Nicolás Maduro culpó a las telenovelas y a la televisión de la violencia que ha vivido Venezuela, que se manifiesta en altas tasas de asesinatos y crimen.

Hoy nuestra producción de telenovelas está reducida a su mínima expresión. En el año 2013 Venevisión solo transmitió una producción nacional: *De todas maneras Rosa*. El resto de la parrilla se llenó con repeticiones y telenovelas foráneas. Televén trabaja bajo convenios de coproducción en los que se le da prioridad al acento y vocabulario «neutro» y a actores de otras nacionalidades. Eso también desdibuja al producto venezolano. Hay factores exteriores que también han resultado en el desplazamiento de la telenovela venezolana. Mientras nuestras historias perdieron en número, riesgo y brillo, Brasil y México siguen produciendo con altos presupuestos. Colombia ha sabido entrarle al mercado con historias de variado tono, bien contadas y producidas. Y las telenovelas de Telemundo tienen presencia global. Simplemente, ya no competimos. Nuestra telenovela es casi invisible. Un factor importante en esta invisibilidad es el convenio Venevisión-Univisión que le da derechos exclusivos de transmisión en Estados Unidos a Univisión de las producciones de Venevisión. Pero Univisión le da prioridad a las telenovelas de Televisa, que ocupan su *prime time*. Cuando transmiten una producción venezolana lo hacen de 6 a 6:30 p.m., un horario en el que Univisión transmite noticias locales en los grandes mercados hispanos de Estados Unidos. Es decir, en esos mercados no han visto una telenovela venezolana hace años.

Hasta donde has podido saber, ¿cómo ha contribuido a otras industrias el talento venezolano que se ha ido del país, a Miami o Bogotá, como también pasó en el sector petrolero?

Hay talento venezolano en ambos lugares. Así como la Revolución Cubana produjo una diáspora que marcó la historia de la telenovela en el mundo, así hoy podemos ver las huellas de la emigración venezolana en el género. Te hablaré específicamente de Miami porque es donde he hecho investigación. Tanto Venevisión Productions como Telemundo se benefician del *know how* venezolano: escritores, actores, directores y productores. Los venezolanos también ocupan posiciones ejecutivas. Por ejemplo, la vicepresidencia para desarrollo de telenovelas de Telemundo ha estado en manos venezolanas desde hace varios años. Habiendo dicho esto, es importante subrayar que la vida del talento venezolano en el exterior no es fácil. A todos los problemas y traumas que acompañan la decisión de emigrar se le agregan las dificultades para establecerse profesionalmente en un mercado donde, muchas veces, no son conocidos justamente por la invisibilidad de nuestro producto. Es empezar de nuevo, aun cuando hayas hecho una carrera de éxitos y seas emblemático de nuestra telenovela local.

¿Qué haría falta para que la telenovela venezolana vuelva a ser competitiva internacionalmente?

Se necesita producir telenovelas que sean atractivas, tanto por sus historias como por sus valores de producción. Tenemos el talento, pero no hay la inversión ni un ambiente de libertad para producir. En este momento hacer televisión en Venezuela no es un negocio, es un dolor de cabeza.

UNA EMPRESA VENEZOLANA CON ESPERANZA

En Caracas brilla una arista insospechada, un caso que contiene lecciones para quien quiera verlas. Desde 2007, la compañía Angostura Media ha ido construyendo sobre la marcha un modelo que le funciona. Fundada y poblada por veteranos de RCTV, Angostura Media tiene una nómina pequeña y mucho *outsourcing* de *freelancers*, desde productores y técnicos hasta escritores y actores. Contratan equipos y personal según el proyecto. Son casi como una cooperativa, pero con una oficina de ventas en Estados Unidos, una compañía hermana. Brindan distintos servicios a varios clientes, entre ellos el grupo de canales de Discovery, y cobran en dólares, claro.

«Hemos aprendido a adaptarnos. Hay que pensar local y actuar global», dice su director creativo, el productor y director de cine y televisión Rómulo Guardia, un hombre que hizo carrera en Discovery antes de sus años en RCTV. «Solucionamos problemas a los canales de afuera, que dejaron dinero represado aquí, algo que nos resulta bien a nosotros porque tenemos equipos y talento para eso, y porque queda en Venezuela poca competencia. Como somos gente de televisión somos muy técnicos, lo cual es otra ventaja competitiva».

Ofrecen servicios de transmisión en banda ancha y decodificación a digital de librerías de video (como las de RCTV), y acaban de instalar seis estudios de doblaje recién importados. El doblaje al español es un negocio en el que Caracas fue muy fuerte en las dos décadas anteriores, y que ahora está creciendo por la decisión de muchos canales hemisféricos de cable de doblar su programación, porque un público menos instruido que está suscribiéndose no quiere leer subtítulos. Guardia apuesta a que en eso tendrán mucho trabajo. «Venezuela tiene una ventaja que se ha ido perdiendo muchísimo, pero no del todo, que es un talento enorme con el mejor acento: los mexicanos tienen una gran industria pero no el acento neutro de nosotros. Y además los actores nuestros tienen naturalidad, no como los actores de doblaje mexicano».

A mediano y largo plazo Angostura Media quiere dar un salto más ambicioso. «Nuestro objetivo es la creación de contenidos», dice Guardia. Ya está en conversaciones con un canal de cable para producir una comedia para el público hispanohablante de entre 18 y 25 años.

«Lo ideal es hacerlo bien, para llegar a una buena primera ventana, ya con una gran estrategia de redes sociales y de distribución en tres pantallas (televisor, computador, teléfono móvil), con la intención además de romper paradigmas, según el *target*. Ese es el pensamiento del cable en la región. Un producto hispano que llegue al cable se verá en todo el continente, y puede que llegue al público más difícil de todos, los *hispanics* en Estados Unidos».

a una carrera criminal, tuvo nada más en Estados Unidos una sintonía de diez millones de personas y una avalancha de comentarios en las redes sociales y los medios.

Un estallido global

Hay talentos, recursos e invenciones dirigiéndose hacia ese tornado que es el negocio televisivo de hoy. Porque un factor nada despreciable de su importancia actual está en avances técnicos como los televisores de alta definición, la internet de banda ancha y los soportes de video como el Blu-ray, que hacen más placentero el ritual de ver televisión y más amplia la gama de lo que pueden hacer sus realizadores. Hay también una revolución tecnológica con la entrada de internet y las nuevas pantallas móviles en tabletas y teléfonos, así como lo que significa la incorporación del público en la conversación 2.0. En la serie *Lost* hicieron *wepisodes* que solo se veían en celulares: historias paralelas de personajes que no salían en la serie en televisión.

Hoy es muy fácil y provechoso ser un fanático, y la industria hace todo lo que puede para que todo el mundo lo sea, mientras cobra por cada nuevo canal en el que vende contenidos. Así genera no solo más ganancias, sino también más recursos para invertir en elencos y producción. Si vives en un país como Estados Unidos, aparte de la oferta en TV abierta y por suscripción, puedes grabar tus programas favoritos en un dispositivo TiVo, verlos directamente en internet vía *streaming* o descargarlos a tus dispositivos. Si vives en un país como Venezuela, tienes una oferta legal en TV abierta y por suscripción, acceso a *streaming* en HBO o Netflix (ésta última comprometida por el asunto con el cupo electrónico de dólares) para tus diferentes dispositivos, y una enorme y generosa oferta de piratería que te consigue prácticamente lo que quieras.

Es un mundo con más volumen: más canales que son más segregados, más diversos, que necesitan contenido continuamente y que, por lo tanto, inyectan energía a una industria en crecimiento a la que se le piden continuamente ideas nuevas o reciclajes ingeniosos y rentables. Este contenido, a veces, es efímero y muy específico; en ciertos casos consiste en la creación de un formato exitoso que luego se traduce a otros idiomas y mercados, y es un amplio menú de opciones en el que hay más diversidad de la que suele pensarse.

Basta con rastrear ciertos éxitos en la pantalla para ver, además, cómo la globalización está en el tejido de este negocio que tanto depende de las ventas internacionales, sobre todo cuando los productores vienen de mercados pequeños: la *House of cards* de Netflix es la adaptación de una serie británica, a su vez basada en una novela, y la célebre *Homeland* de Fox (conocida además en Venezuela porque en la más reciente temporada su protagonista es secuestrado en la Torre de David de Caracas) es la versión de una serie israelí. Los grandes canales turcos emiten telenovelas pensadas para las audiencias musulmanas, como una muy suntuosa en torno al personaje histórico del sultán Suleyman, que se transmiten en turco en distintos países con poblaciones turcoparlantes o se traducen al árabe en todo el Medio Oriente. En la TVES chavista y en muchos otros canales se transmite desde hace tiempo una telenovela surcoreana, *Sonata de invierno*. La serie chilena *Dónde está Elisa* fue versionada por Telemundo en Miami y por otros canales en Turquía, Italia e Indonesia. Y en el mundo de la televisión infantil hay una diversidad similar: el *hit* global *Pocoyó* es español, *Milly y Molly* se hace en Singapur y *The Backyardigans*, como muchas otras series animadas, se produce en Canadá.

Estados Unidos, de todos modos, lidera por el momento este mundo, y con la amplitud suficiente para considerar también su antiguo patio trasero. En Miami y Los Ángeles, los canales Univisión y Telemundo compiten por los casi cincuenta millones de hispanos que viven en ese país y de paso venden sus producciones (mucho más baratas de hacer que las series en inglés, sobre todo si usan locaciones en América Latina) al continente y al resto del mundo. Detrás de ellos se fajan actores como Caracol, que hizo la aclamada *Pablo Escobar, el patrón del mal*, y Venevisión International. Y empresas como Fox descubren que Colombia sirve no solo para grabar a menos costo series en inglés, como hizo con la truncada *Mental*, sino también para proyectos en español, como la juvenil *Cumbia ninja*, que llega a su segunda temporada.

Venezuela, que todavía en los noventa paralizaba países en Los Balcanes o Europa meridional con los finales de sus telenovelas, se queda atrás.

Facebook: todo y nada

JOLGUER RODRÍGUEZ COSTA ■ Periodista

La idea de unos escolares estadounidenses devino en una herramienta que ha revolucionado las redes sociales. Una de cada seis personas del mundo la aprovecha diariamente para interactuar de manera instantánea, global y gratuita.

¿QUÉ PASARÍA en el mundo si no existiera Facebook? Según algunos estudiosos, absolutamente nada. Pero reconocen que se ha convertido en una caja de Pandora para el mundo particular de 1.300 millones de internautas.

Como si la maravilla de internet no bastara, hace diez años unos estudiantes estadounidenses se dedicaron a sacarle más punta e inventaron Facebook, una historia de la que ya se han escrito libros, filmado películas y hablado bastante. Mark Zuckerberg, el genio de la idea, celebró recientemente sus treinta años de edad con una fortuna personal mayor que el producto interno bruto de la mayoría de los países de la tierra. No es para menos. Concibió una suerte de máquina del tiempo que rescata el pasado, reinventa el presente y diseña el futuro; ha redimensionado, como ningún otro sitio de internet, las relaciones sociales y personales, sean reales o «fantasmales».

Algunos analistas ubican a Facebook, a la par de internet, como la extensión de la comunicación humana más notable de la historia, luego de la invención de la escritura. «Inventaron el avión y el carro, descubrieron la pólvora y los antibióticos, desarrollaron la electricidad y la telefonía. Internet, específicamente Facebook, es tan importante como la invención de la rueda, sobre todo para los seres humanos, que son insaciables en lo bueno y en lo malo», reflexiona el investigador, periodista y docente Antonio Olivieri, al precisar la dualidad de la red.

¿Por qué le atribuye tanta relevancia?
Una revolución es una transformación radical de la vida de mucha gente, a veces de toda la gente. Las más recientes y verdaderas revoluciones no fueron ideológicas sino tecnológicas: la computación y después de ella internet, con la cual crecimos todos, nos multiplicamos y potenciamos. Con otras cosas que nos han intentado presentar como importantes, simplemente nos debilitamos y empequeñecimos.

Extensión del presente

En Venezuela, como en el resto del mundo, Facebook ha transformado el modo de utilizar internet, sobre todo la manera de interactuar. Por algo es la página más importante y popular para subir fotografías, con poco más de 83 millones de imágenes y 500.000 aplicaciones diarias. Olivieri ha experimentado esta sinergia, como asesor de varios periódicos de Houston, Texas:

Con frecuencia me entrevistan unos rusos, y gracias a la traducción simultánea podemos «descargar» sin clemencia a Vladimir Putin y a Nicolás Maduro. De vez en cuando me doy el lujo de meter la cuchara en política española, australiana, canadiense y colombiana, no sin antes comentar lo último en astrofísica, cirugía, *software* audiovisual y obras de otros, con impunidad, inmunidad y especialmente suma autoridad.

Como medio revolucionario, ¿ha observado algunos efectos novedosos?
Facebook da fortaleza al tímido, desinhibe al comedido, entusiasma al pesetero, abre al misterioso, facilita el flirteo, potencia a los que saben actuar, chalequea a los mojigatos, saca a relucir profundidades y mantiene relaciones, a bajo costo y con comodidad. Es la mamá de las redes sociales y el misterio de las teorías socioculturales, el dolor de cabeza de los totalitarios y la mina de los chismosos. Es un extenso océano de incoherencias y superficialidad. ¿Y eso no es acaso la vida de todos?

Todos en uno

¿Quién y qué escapa a Facebook? Está repleto de consejeros espontáneos, guías religiosos, mesiánicos, exilados, atormentados, expertos políticos, poetas, comerciantes, soñadores, ególatras, intelectuales, bromistas y psicópatas.

William Peña, editor de la publicación *Inside Telecom*, considera que en este sitio se comparten, casi indiscriminadamente, todo tipo de ideas, historias, imágenes, vivencias y noticias. «Allí se juega y se aprende. Desde que la red permitió compartir información, haciéndose más amplia a sus audiencias, gran parte de los usuarios lo hacen diariamente. En el caso venezolano, por su particularidad política y social, cada vez son más los que comparten informaciones y noticias de lo que pasa en el país».

FUNDAMENTOS DE FINANZAS
MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones IESA
0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

Olivieri profundiza con sarcasmo:

> Facebook está lleno de imbéciles y gente maravillosa digna de ser seguida. Intercambiamos saludos y buenos deseos, a veces regaños, recibimos consejos que no hemos pedido ni nos interesan, recetas que no saben a nada, embustes que nadie desmiente, verdades completas y a medias, y el blablablá propio de cualquier pasillo de colegio o ministerio. Por eso, esta red no ha cambiado nada en el mundo: todo sigue igualito, aunque ahora todo se riega más rápidamente y llega más lejos.

Facebook se presenta como un aliado muy singular en la arena política, porque hace que la gente cuestione más rápidamente a sus gobernantes y manifieste su deseo de cambiarlos. No hay director de escuela, alcalde, jefezuelo en

Antonio Olivieri: «El mundo evolucionará hacia miles, millones de pequeñas comunidades interconectadas, y la gente que quiera compartir cualquier cosa compartible la compartirá. Le agregarán palabra»

China, India, Nigeria, Margarita, Toronto, Tampico, Caricuao, Manhattan o donde sea, que no esté expuesto a riesgos públicos. Por eso, Facebook podría ser execrada por cualquier autoridad.

Futuro pasado

La influencia de Facebook ha sido tan notoria que no es medible. Sin embargo, algunos registros expresan que la red social, que tenía en 2011 alrededor de 600 millones de usuarios y hoy supera los 1.300 millones, ha causado más de treinta millones de separaciones en todo el mundo. Los abogados de Inglaterra y Estados Unidos aseguran que de cada cinco casos de divorcio, uno está relacionado con la red.

La investigación de la revista *Ciberpsicología y conducta* arroja que 95 por ciento de los usuarios intentó conectarse con su ex al menos una vez. Aun cuando no se puede establecer la cantidad de parejas que se reencontraron, las cifras sobre separaciones ligadas a infidelidades surgidas en la red aumentan.

Como medio de comunicación personal podría resultar un arma de doble filo; verbigracia, las 4,8 millones de personas que anunciaron sus periplos por el mundo, datos muy útiles que pueden dar pistas a los amigos de lo ajeno, y los 4,7 millones de usuarios que reportaron públicamente una enfermedad o tratamiento. En la otra hoja de la navaja, la empresa admitió que tiene más de cien millones de cuentas falsas o «fantasmas», según reporta en su último informe cuatrimestral presentado a la Comisión de Valores de Estados Unidos.

A pesar de elevar a Facebook al máximo pedestal de la era cibernética, Olivieri vislumbra otros avances:

> El mundo evolucionará hacia miles, millones de pequeñas comunidades interconectadas, y la gente que quiera compartir cualquier cosa compartible la compartirá. Le agregarán palabra hablada y visión, así hasta llegar a transportar electrónicamente muestras de comidas o remedios, en un mundo futuro en el que las computadoras portátiles se sustituirán por implantes cerebrales para que no sea necesario tener que teclear, sino simplemente querer conectarte y… ¡zas!

En fin, ¿podría decirse que también Facebook tiene sus días contados?

El mundo actual pudiera vivir sin Facebook. Y tal vez debiera vivir sin eso. No creo que haya producido ningún cambio sustancial ni vaya a hacerlo. Pero me gusta que sea un reto técnico censurarlo, que no se pueda controlar y que se haya extendido tanto.

¿Como Twitter?

Me gusta Facebook y no Twitter. Porque en Twitter tengo que tener seguidores o seguir a alguien, y ninguna de las dos cosas me interesa.

William Peña, en cambio, reitera el panorama positivo que la red garantizaría al sector de los negocios: «Desde que la «smartphonemanía» invadió al país y amplió el espectro de las redes sociales, antes solo ligadas a la computadora, el uso de Facebook se intensificó. Tanto así que, a diario, se hacen decenas de consultas a páginas de empresas y se participa en promociones y campañas».

Venezuela: territorio Facebook

Del total de connacionales conectados a internet (13,1 millones), 87 por ciento son usuarios de esta red que ha venido impactando favorablemente al mundo de las marcas y las empresas. ¿Y qué pasaría en la Venezuela gerencial si no existiera Facebook? Seguramente, el área empresarial y comercial perdería un aliado potencialmente eficaz para los negocios.

William Peña, que escribe una columna sobre informática en el diario *TalCual*, resalta su influencia en el país, que ocupa el puesto 28 en el mundo: «El ingenio, la creatividad y el conocimiento digital que exige han hecho de la red el entorno laboral de muchos y, hoy, la mayoría forma parte de una actividad económica que, hasta no hace mucho, prácticamente era inexistente».

Datos oficiales de Facebook indican la existencia en el país de más de 11,4 millones de usuarios, de los cuales 4,2 millones son jóvenes con edades que oscilan entre 18 y 25 años: un universo fresco, un mercado cautivo que refleja en la red parte de su día a día. Del total de usuarios de internet que hay en Venezuela (unos trece millones), 87 por ciento están conectados a Facebook; es decir, 38 por ciento de la población del país, calculada en unos treinta millones de habitantes. Más de la mitad de esos usuarios son activos diarios; es decir, gente que hace algo en la red todos los días, como subir fotos, compartir noticias o sencillamente decir lo que está pensando.

Antonio Olivieri, Premio Nacional de Periodismo 1987, abunda en las ventajas estratégicas: «Facebook es maravilloso porque, en primer lugar, es gratis. Aparte, imagínese la cantidad de costos y gastos que se evitarían en caso de estar concretando una negociación. En segundo lugar, es global: todos los días intercambio bromas con amigos en Australia, España y Charallave, con más facilidad que saludar a mi vecino, cuya casa está ahí, a cincuenta metros de la mía».

Negocio cuadrado

La penetración de la red social en el país ha impactado también al mundo de las marcas y las empresas. Ha creado una interesante oportunidad de negocios para decenas de emprendedores que buscan a diario fórmulas para proyectar y posicionar sus innovaciones en el entorno.

Peña precisa que las empresas y sus productos, además de ver en la red social una ventana para posicionar sus mar-

cas, logran crear sintonía con sus audiencias y las acercan a sus ideas y negocios. Alrededor del sesenta por ciento de los usuarios nacionales (siete millones de personas) se conectan a Facebook desde su dispositivo móvil, siendo: el OS Android es el que más acumula conexiones con cerca del cincuenta por ciento, seguido de Blackberry con cuarenta por ciento. La fuerza de Apple con todos sus dispositivos alcanza menos del diez por ciento y cierra Microsoft con su Windows con menos del 1,5 por ciento.

Estas cifras, según Peña, están brindando oportunidades para que los emprendedores se enfoquen en desarrollar proyectos ligados al mundo digital desde el móvil, una pieza que apenas Facebook ha comenzado a explotar y que, en poco tiempo, le ha rendido de forma considerable, al menos en sus ingresos publicitarios. «En Venezuela pareciera que usar internet es sinónimo de usar Facebook y las mujeres, desde hace tiempo, vienen dominando el terreno. Un poco más del 52,3 por ciento de los usuarios de la red son mujeres y, de ellas, la mayoría, más de 2,2 millones, tienen edades entre 18 y 25 años», puntualiza el comunicólogo.

¿Ha cuantificado el sector empresarial este potencial?
Se calcula que un sesenta por ciento de las empresas venezolanas tiene algún tipo de presencia en Facebook; pero, hasta la fecha, una parte importante de ellas no ha logrado hacer más que eso. Las más grandes, como las compañías de los sectores de telecomunicaciones, servicios y alimentos, entre otros, sí han logrado penetrar la red y hacerse un nombre mediante promociones y servicios, pero muy pocas han logrado llevar su propuesta más allá del concepto promocional y de mercadeo. Facebook puede ser un aliado importante en atención

William Peña: «Se calcula que un sesenta por ciento de las empresas venezolanas tiene algún tipo de presencia en Facebook; pero, hasta la fecha, una parte importante de ellas no ha logrado hacer más que eso»

al cliente, en el caso de servicios, y tiene potencial para comunicar valores con las diferentes propuestas de contenido que entrega a sus usuarios. Pero hasta ahora parece que, en ese escenario, muy pocas lo han entendido, al menos en Venezuela.

¿Se han evidenciado resultados concretos por el uso de Facebook como herramienta de trabajo?
La red ha creado negocios, empresas y compañías estratégicas de consultoría que están produciendo empleos e ingresos. Desde que Facebook aterrizó en Venezuela, decenas de pequeñas empresas que se dedicaban al negocio de la programación y el desarrollo de páginas, entre otros proyectos tecnológicos, migraron a ofertas enfocadas en los valores de las redes sociales, en especial de Facebook. A medida que esta red social se ha ido transformando, esos pequeños negocios y emprendimientos también han crecido. Aun cuando se carece de datos oficiales, se ha formado un interesante número de venezolanos, profesionales de las tecnologías, dedicados al negocio vinculado con la red; especialmente, en temas como administración de páginas, contenidos y creación y desarrollo de juegos y propuestas para la red social.

PNL PARA TU CALIDAD DE VIDA

CON EL *COACH* ALFREDO C. ÁNGEL

¿Eres un fumador regular?

¿Dejar de fumar es lo que quieres?

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

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

Tú puedes crear hoy el bienestar que quieres.

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

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

INTEGRIDAD • RESPONSABILIDAD • CRITERIO PROFESIONAL

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

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

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

La flexibilización cambiaria: una luz en el camino de los exportadores

DULCE MARÍA RODRÍGUEZ ■ Periodista

Trabas burocráticas impiden cumplir los procesos requeridos para despachar un producto al exterior. Actualmente, el exportador debe cumplir más de 60 pasos y la demora es de 49 días, en promedio.

LA FLEXIBILIZACIÓN de la política cambiaria parece ser una luz en el camino de los exportadores, pues les permitiría ofrecer las divisas que generan por las ventas de sus productos en mercados extranjeros a la tasa del Sistema Cambiario Alternativo de Divisas (Sicad II): aproximadamente 50 bolívares por dólar. La Asociación Venezolana de Exportadores (Avex) espera que el gobierno fortalezca las medidas para reactivar las ventas de productos manufacturados en el país hacia otras naciones. Ramón Goyo, presidente de Avex, admitió que, en las mesas de diálogo, empresarios y gobierno han logrado acuerdos y medidas favorables para el sector: «Ahora tenemos una mayor flexibilización cambiaria con incidencias muy positivas en los precios de exportación, al modificarse la tasa de cambio efectiva. Esta situación debiera también estimular la producción para la exportación», indicó Goyo.

El Convenio Cambiario 27 establece que el sesenta por ciento de los dólares que genera la exportación podrá ser administrado por las empresas, que tendrán la opción de venderlos en subasta en el Sicad II por intermedio del operador cambiario de su preferencia, y el cuarenta por ciento restante deberá ser vendido al Banco Central de Venezuela a la tasa de cambio promedio ponderada también del Sicad II. «Esta decisión apunta a atacar el anclaje cambiario que afectó negativamente las exportaciones en los últimos siete años», destacó Goyo, para quien esta medida fue «necesaria e importante, pero no suficiente». Si bien coloca a los exportadores en una posición competitiva en el mercado, porque les permite salir a ofrecer la mercancía con rentabilidad, antes deben producirla y para ello necesitan materia prima nacional e importada.

Goyo mencionó otro avance con el gobierno: la verificación de la mercancía exportable se realizaría en las plantas procesadoras, allí acudirían los organismos correspondientes y emitirían los documentos necesarios, la mercancía se llevaría al muelle y de allí al barco. Este procedimiento recorta en la mitad el tiempo que tarda la mercancía en salir y exonera el pago por almacenamiento en los puertos. No obstante, indicó: «Se están haciendo ensayos con algunos inconvenientes todavía».

En marzo de este año el presidente del Banco de Comercio Exterior (Bancoex), Ramón Gordils, anunció que las empresas exportadoras pagarán los servicios y las tarifas de los puertos, cobradas por Bolivariana de Puertos, a una tasa cambiaria mínima de 6,30 bolívares por dólar para la facturación en bolívares. Gordils explicó que la medida constituye un incentivo adicional a la reducción del treinta por ciento de las tarifas aplicada en 2013: «Esto es un enorme estímulo que nos permitirá favorecer la actividad exportadora».

El presidente de Bancoex aseguró que no se cobrará a los exportadores por el almacenamiento en el puerto, una vez entregada la mercancía con su precinto, luego de la inspección en planta. Tampoco se cobrará cuando ocurran demoras en los puertos; por ejemplo, cuando no se le haya dado muelle a los barcos y se demore el embarque. Según Gordils, esta decisión evitará que las empresas sean sancionadas y se les generen costos adicionales.

Promoción

El representante de los exportadores añadió que se vienen ejecutando medidas de financiamiento con Bancoex, y programas de participación en ferias y misiones comerciales en el extranjero para dar a conocer la oferta exportable. Goyo destacó que la reactivación de los mecanismos de promoción de exportaciones requiere una respuesta rápida, así como también los reintegros de los impuestos de importación y el IVA, además de los regímenes de suspensión de impuestos de importación y la orientación de las zonas francas hacia las exportaciones. Estas iniciativas y ajustes permitirían afianzar la actividad.

SISTEMA DE PREFERENCIAS: UNA OPCIÓN

Unos 5.000 productos provenientes de 140 naciones pueden ser exportados a los países industrializados exentos de impuestos y derechos aduaneros. El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) ofrece un beneficio para fomentar la diversificación de las economías con menor grado de desarrollo. En Venezuela, apenas 200 empresas usan el beneficio, que permite a los productores nacionales estar presentes en el mercado más grande del mundo a un costo menor, dijo el gerente general de la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (Venamcham), Carlos Tejera.

Para Estados Unidos el SGP es un programa de preferencias comerciales que tiene por objetivo fomentar la industrialización, la diversificación de las exportaciones y el aumento de los ingresos de los países favorecidos. Comenzó en 1976 y brinda trato libre de impuestos a dos categorías de productos. La primera contiene aproximadamente 3.600 y la segunda incluye 1.400 bienes como flores, frutas tropicales, verduras, productos de la pesca, café descafeinado, tostado y molido, aceite de palma, tabaco, cacao, cueros, pieles y calzado, textiles, confecciones, lencería y ropa interior, entre otros, que están exentos de tarifas aduaneras solo para países designados como beneficiarios con menor grado de desarrollo.

El gerente general de Venamcham explicó que los exportadores venezolanos, al utilizar el SGP, aprovechan una oportunidad para mercadear en Estados Unidos productos no petroleros con exoneración arancelaria: «Es una ventaja para los productores del país que deben aprovechar. Debemos trabajar para vencer las trabas burocráticas para exportar y lograr que se active la producción nacional». Entre los rubros que pueden ser vendidos a Estados Unidos con el SGP enumeró: alimentos, artesanías, moda, productos deportivos, artículos de plástico, productos de hierro y aluminio, lubricantes, caucho y aceites.

Trabas

El gremio de exportadores considera de vital importancia reducir y agilizar los trámites y permisos que retrasan el proceso de despacho de mercancía al extranjero y lo hace poco competitivo.

El presidente de Avex detalló que el plazo para el despacho de la fábrica y salida a puerto del producto es, en promedio, 49 días. Durante ese lapso, hay 60 pasos que los empresarios deben cumplir para colocar sus productos en el exterior. «El esfuerzo que hace la empresa de producir para exportar se pierde por la burocracia que implica hacer la exportación».

El vicepresidente del Área Económica, Rafael Ramírez, reconoció: «Hay diez mil trabas burocráticas, diez mil problemas que se deben resolver». Añadió que deberían eliminarse varios documentos que no serían necesarios en determinados casos, como el certificado de no producción nacional. «Es importante también que se centralicen los procedimientos en línea». La Organización Mundial de Comercio recomienda, también, reducir la burocracia, expresó.

Otro problema es la infraestructura portuaria y la disponibilidad de los buques. Goyo explicó que, debido a la caída de las importaciones en los dos últimos años, la frecuencia de embarcaciones hacia Venezuela es escasa.

Oferta reducida

Los factores operativos, aunados a la sobrevaluación de la moneda producto del anclaje cambiario de los últimos años, hacen que los productos venezolanos sean costosos y poco competitivos. Goyo recordó que, anteriormente, Venezuela vendía grandes cantidades de material de transporte, eléctrico, bebidas y tabaco, y productos agrícolas. «Algunos se siguen exportando, pero no en las mismas cantidades». Aunque la retención y la venta de divisas a la tasa Sicad II mejoran la competitividad del sector, no resulta sencillo revertir la pérdida de mercado ocasionada por los años de estancamiento.

Las exportaciones han registrado una caída interanual de catorce por ciento en los últimos cinco años. Ramírez pidió a los exportadores llegar a corto plazo a los niveles de 2009, cuando se exportaron 3,8 millardos de dólares. Según el también ministro de Petróleo y Minería, el sector privado debe autoabastecerse de las divisas que necesita para producir. «Eso significaría duplicar las exportaciones, lo cual es sumamente difícil», afirmó.

¿Cómo subir la cuesta?

Goyo advirtió que los avances descritos reactivarán las exportaciones, pero hace falta más: «La oferta exportable sólida no se origina de un excedente de producción, sino de unas empresas emprendedoras que buscan producir a bajo costo con alta productividad y calidad, con constancia y dedicación de atención a los mercados internacionales».

En este sentido, el presidente de Conindustria, Eduardo Garmendia, señaló que hay que atender dos factores externos a las empresas que afectan el incremento de la productividad: (1) el suministro eléctrico regular y confiable, y (2) el ausentismo laboral. Se sigue penalizando a las empresas que incrementan el consumo eléctrico y el Ministerio del Trabajo hace caso omiso a las denuncias de trabajadores que incumplen sus responsabilidades y a las solicitudes de calificaciones de despido, lo que incentiva la impunidad y el ausentismo.

Garmendia destacó que, para aumentar la producción nacional, también es fundamental recuperar la producción de las empresas básicas de Guayana: allí se encuentra una parte importante de la oferta exportable de materias primas procesadas y productos manufacturados de acero y aluminio. Además, hay que garantizar a las empresas que procesan productos petroquímicos un suministro seguro y precios competitivos de los insumos que les abastecen las empresas del Estado. Alertó también sobre los bajos niveles de producción de las empresas fabricantes: están trabajando por debajo del treinta por ciento de su capacidad instalada.

La Avex indica que las cifras definitivas de las ventas externas de 2013, publicadas por el Instituto Nacional de Estadística, muestran una caída de las exportaciones de 18,20 por ciento. Esto se debió a una reducción importante de las exportaciones del sector público, pues las privadas crecieron.

VENTAS AL EXTRANJERO EN CIFRAS

Las exportaciones no petroleras efectuadas por Venezuela entre enero y marzo de 2014 alcanzaron 769 millones de dólares. Al comparar con el mismo periodo de 2013 se observa un aumento de 45,5 por ciento, equivalente a 240 millones de dólares, según cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE).

El informe del INE destaca que, durante el primer trimestre de este año, las exportaciones de bienes del sector privado disminuyeron 4,7 por ciento, al compararlas con las ventas al extranjero del año 2013 para el mismo periodo. De 307 millones de dólares ganados en 2013 se descendió a 292 millones, lo que equivale a pasar de 58 a 38 por ciento de las ventas foráneas. Estas cifras no incluyen las exportaciones realizadas en Sidunea World. El sector público, a diferencia del privado, incrementó sus exportaciones en 115 por ciento, comparadas con igual periodo de 2013. De 222 millones de dólares en 2013, que representó 41 por ciento de las exportaciones, subieron a 476 millones de dólares (62 por ciento).

El análisis de las exportaciones por sectores muestra que las ventas de productos químicos, con 357 millones de dólares, representan la mayor participación en el total de exportaciones no petroleras entre enero y marzo de 2014, con 46,5 por ciento y un aumento de 97,4 por ciento con respecto al mismo periodo de 2013. En segundo lugar, se ubicó la venta de productos minerales, con 254 millones de dólares, una participación de 33 por ciento y un incremento de 186,6 por ciento. El rubro material de transporte, con 77 millones de dólares, tuvo una participación del diez por ciento y un aumento de 21 por ciento, en comparación con las ventas para el mismo periodo de 2013.

Estados Unidos, con una participación del 33,6 por ciento, fue el principal destino de exportación durante los meses de enero a marzo de 2013, seguido de Brasil con 11,7 por ciento y China con 10,3 por ciento. Otros destinos fueron Curazao (8,8 por ciento), Colombia (8,1), Holanda (5,9), Bélgica (3,4), Aruba (3), Chile (2,3), Polonia y Trinidad y Tobago (1,5), y Suecia (1,1). El resto de los países agrupan el 8,9 por ciento y tienen una participación individual inferior al uno por ciento.

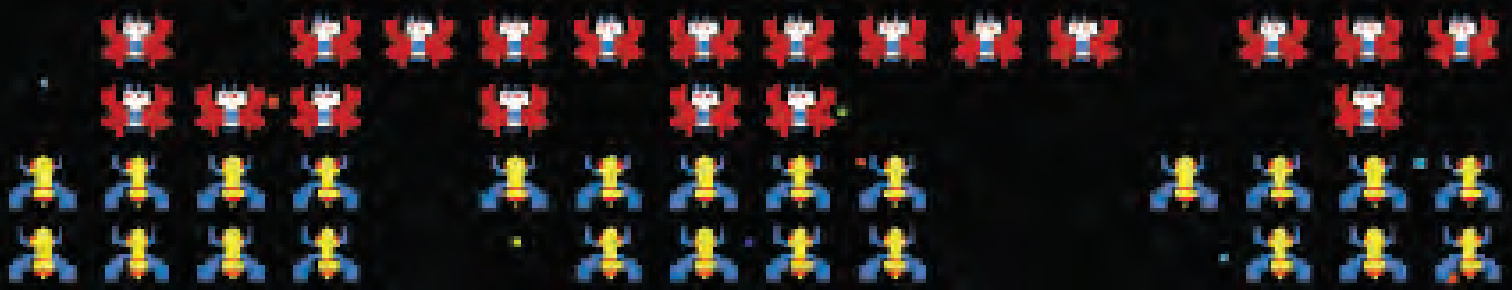
Al analizar las variaciones entre ambos períodos se observa un incremento significativo de las ventas hacia Curazao, debido principalmente a las exportaciones de medicamentos. Estados Unidos, con 258 millones de dólares, aumentó 161,5 por ciento; Brasil, con 90 millones, subió 199,9 por ciento; y China, con 79 millones, disminuyó 5,8 por ciento.

La Asociación Venezolana de Exportadores proyecta que, para el segundo semestre de 2014, se produzca un incremento de las exportaciones, como consecuencia de las nuevas medidas aplicadas por el Ejecutivo. No obstante, advierte que el crecimiento de las ventas al extranjero va a depender de una recuperación importante de la producción nacional.

IESA

GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

Diplomado en Mercadeo Digital



Sube ya al siguiente nivel

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

www.iesa.edu.ve/cursos-y-programas
avanza@iesa.edu.ve +(0212) 555 IESA
facebook.com/iesa.gerencia
@cursosiesa

UNICON

Ciudad del Saber
City of Knowledge

Accredited by Association of MBAs

EQUIS

El plan B de papá

CARMEN SOFÍA ALFONZO A. ■ Periodista

Vender corbatas, reseñar eventos sociales y transmitir calidad de vida son ejemplos de emprendimiento de tres padres. Muestran que solo hay que tener la curiosidad por hacer algo distinto para desarrollarlo.

SEGUIR UN SUEÑO, cambiar de trabajo y masificar sus conocimientos de bienestar y armonía fueron los motores que impulsaron a Román Lozinski, periodista, locutor y narrador de noticias, a Rubén Darío Díaz, consultor en innovación y profesor invitado del IESA, y al también periodista y locutor, Elí Bravo, a emprender. Estos profesionales compartieron sus historias con el grupo de padres que el pasado 19 de junio asistió al foro «Paternidad y emprendimiento: una experiencia para contar», organizado por el programa Emprende del IESA. Con ellos estuvo el comunicador social y comediante, Gilberto González, quien regaló a los presentes extractos de su monólogo «Ni papa de ser papá».

Pasión por los nudos

Lozinski, padre de morochas, se agarró de su afición por las corbatas para convertirse en empresario. Aunque la gente suele creer que su emprendimiento —Colección Lozinski, una tienda virtual de corbatas— es producto de su salida del canal del noticias Globovisión, luego del cambio de dueño, contó que el proyecto comenzó en su «mejor etapa como narrador de noticias» de esa televisora.

> Siempre ha estado dentro de mí esa idea de tener algo paralelo. A comienzos de 2013, una noche junto a mi compañera de trabajo Gladys Rodríguez, le comenté las ganas que tenía de emprender, pero aún no estaba seguro en qué. Un día me puse a pensar en las corbatas, que la gente me reconocía en la calle por ellas, y me dije: ¿por qué no intentarlo con las corbatas? Si he puesto mi nombre a beneficio de los demás, en publicidades y promociones, ¿por qué no usarlo ahora en beneficio propio?

Con una idea más clara, Lozinski viajó a Nueva York a comprar las corbatas. Comenzó a promocionarse de forma muy rudimentaria: publicó en la red social Instagram fotos de las piezas, y pedía a los interesados que lo contactaran por correo electrónico.

Eso fue así hasta que una de las personas que lo contactó se ofreció a hacerle una página en internet, lo que resultó en www.coleccionlozinski.com: un sitio donde, además de ver el catálogo de corbatas, los visitantes aprenden a hacer los nudos de las corbatas, a cuidarlas y plancharlas, y pueden hacer compras en línea con tarjeta de crédito.

La aceptación que han tenido las piezas permitió que el catálogo traspasara las fronteras de internet. Desde junio, Colección Lozinski se exhibe y vende de la sección de caballeros de la tienda por departamentos Beco, del Centro Ciudad Comercial Tamanaco, en Caracas. «Es el programa piloto, pero es un gran logro, más si tomamos en cuenta que la marca la lanzamos formalmente en enero de este año. Estar en Beco no representa un beneficio económico para mí, sino el hecho de estar en una de las tiendas más importantes del país, junto a marcas reconocidas nacional e internacionalmente».

Dar a conocer la marca fue el primer paso, afirmó Lozinski, ahora trabaja en la segunda etapa del negocio: una colección propia. Dijo que ya eligió los modelos, las telas y las costureras, y que debe estar lista para el primer semestre del próximo año. «El emprendimiento lo ven con lástima, como una salida a una mala situación económica, como el plan B, pero puede ser el A. Para mí el emprendimiento es una ilusión y un sueño». Eso fue lo que lo motivó a crear la Colección Lozinski, que al final resultó siendo un negocio.

El comunicador y ahora empresario reconoce que las condiciones económicas, políticas y sociales del país son complejas para emprender, pero eso no lo desanima a seguir adelante. «Un emprendedor es un tipo valiente, visionario, soñador y apostador legal».

Entre las adversidades de la situación del país destacó lo complejo y delicado que es actualmente ejercer el periodismo. Él y su esposa trabajan en la misma empresa de medios, por lo que desarrollar la colección de corbatas le permite contar con otra forma de sustento para sus hijas. A su juicio, una condición constante del emprendedor es la incertidumbre, pero eso le inspira más ganas de trabajar y de hacerlo cada día mejor. «La gente cree que comencé con esto después de la salida de Globovisión, y no es así. Más bien, mi salida del canal me permitió dedicarle más tiempo a desarrollar Colección Lozinski. Hay que querer crecer y desarrollarse pese a las adversidades».

Como una montaña rusa

Antes de emprender, Rubén Darío Díaz se desempeñaba como vicepresidente de Planificación Estratégica de Aserca Airlines, lo que le obligaba a pasar cinco días a la semana montado en un avión y le agotaba mucho. Ese desgaste fue lo que despertó en él el gusanito de la curiosidad. «No sabía exactamente qué quería hacer, pero me decidí y renuncié».

Díaz notó el auge de las páginas en internet. Un amigo le comentó que había visto en internet unas fotos suyas de cuando fue a una boda en Miami. Ese comentario se convirtió en el punto de partida de Sinflash.com, un portal que nació en el año 2000 para reseñar eventos sociales. «Lo veíamos como un mientras tanto, como una prueba», dijo Díaz.

> Comenzamos a ir a eventos, pero no teníamos idea de periodismo ni de negocios en internet. Lo que teníamos era ganas de probar e inventar. Sin embargo, pese a que no sabíamos de medios de comunicación, todos los días la audiencia aumentaba. Se estaba creando una especie de culto a Sinflash.com, lo que hizo que nos tomáramos el emprendimiento como un reto.

La diversificación de la empresa fue vertiginosa. En seis años de operaciones pasó de ser una página a convertirse en una multiplataforma con un grupo de revistas, un programa de radio, otro de televisión y servicios de mercadeo directo. «De tener

una oficina de cuatro metros cuadrados, con dos computadoras y cuatro empleados, pasamos a una de 300 metros y sesenta trabajadores. El crecimiento de Sinflash.com fue avasallante».

El programa de televisión comenzó cuando Díaz recibió, casualmente, una llamada de la directiva de Globovisión. Él y su socio asistieron a la reunión y, para su sorpresa, le preguntaron si no tenían previsto llevar Sinflash.com al formato de televisión. «Por supuesto, sin pensarlo mucho, le dijimos que sí. [Alberto Federico] Ravell nos pidió que le presentáramos un programa piloto en un mes. Al salir de la oficina, mi socio y yo nos vimos las caras y nos preguntamos: ¿Y qué es un piloto? ¿Cómo se hace?».

Eli Bravo: «Ningún emprendedor surge solo, y ningún proyecto es una labor individual»

Ninguno de los socios tenía idea de cómo hacer un programa piloto. Contaron con la ayuda de un amigo de un amigo que tenía conocimientos de comunicación audiovisual. «Le llevamos el piloto a Ravell como lo pidió y cuando lo pidió. Por suerte le gustó mucho y llegamos a un acuerdo económico. El programa comenzó en Globovisión, pero también se transmitió por Puma TV, Televén y luego regresó a Globovisión. Se mantuvo al aire en ese canal hasta que cambió de directiva y decidimos hacer una pausa. En total fueron como once años de programa».

Díaz reconoció que la empresa creció con ingenuidad, sin rechazar ninguna propuesta. «Los negocios tienen un poquito de suerte, pero también el emprendimiento tiene el desparpajo de atreverse». Ese empuje los llevó a convertirse en poco tiempo en una de las multiplataformas más importantes de América Latina (ganadora de muchos premios nacionales e internacionales) que les permitió asistir a varias carreras de Fórmula 1 y entregas de premios MTV y Grammy.

Todos los éxitos alcanzados por Sinflash.com tuvieron un «altísimo costo personal y familiar», afirmó Díaz. Tenía dos hijos; y sus dos socios, tres y cuatro cada uno. El desgaste emocional y físico, por la naturaleza de la empresa (implicaba muchas salidas, trabajos de noche y viajes), provocó el alejamiento de los empresarios de sus familias.

Díaz recordó que su primer hijo nació tres meses antes de la página. «Me tocó inaugurarme en los papeles de padre y emprendedor de forma simultánea». Sin embargo, Díaz dijo que todo iba bien en la compañía hasta que el país comenzó a deteriorarse. En seis meses la firma perdió alrededor de sesenta por ciento de la facturación. «Fue muy duro, porque eso se nos presentó en un momento de pleno empuje de la empresa, cuando estábamos endeudados hasta más no poder».

La pérdida de facturación hizo pensar a Díaz que los problemas que enfrentaba Sinflash.com eran económicos. Sin embargo, después de un tiempo, reconoció que el principal obstáculo de la empresa fue que creció muy rápido y con mucho desgaste.

> Cuando realmente tuvimos que meterle el pecho al negocio, porque se habían complicado las cosas, los tres socios estábamos agotados y con conflictos familiares graves, incluso uno tuvo un conato fuerte de divorcio. El problema fundamental en esa carrera de experiencias que vivimos con el emprendimiento fue que nunca nos preocupamos por balancearlas con nuestras vidas personales, al punto de tener que elegir entre la familia y la empresa.

Esto los hizo frenar en seco, hacer un alto en la avasallante escalada que se había convertido Sinflash.com. Vendieron las revistas y Díaz se quedó con la página de internet. Dice que actualmente tiene «bajo perfil», pero que inició un proceso de relanzamiento.

Díaz decidió tomarse un año sabático para reflexionar sobre Sinflash.com: cómo creció tan rápidamente que lo arropó, a él y a sus socios. Mientras analiza lo que pasó, tiene otras ideas de emprendimiento, pero prefiere pensarlo bien antes de desarrollarlas. «Con el próximo negocio quiero tener el control de negocio, las cosas clave tengo que controlarlas yo, porque no puedo depender de terceros, que si se van se desploma todo».

Díaz se planteó que, en su próximo negocio, tendrá control de su tiempo. Durante el año sabático que se tomó se dio cuenta de que su hijo tenía cinco años jugando fútbol, y que él lo había acompañado a unos cuatro partidos nada más. «Ahora voy a todos. Hay que balancear bien el tiempo para no quitárselo a los hijos. Mi próximo emprendimiento no me restará tiempo para mis hijos. La base fundamental para que el emprendedor siga creciendo es tener un piso familiar que lo apoye y lo acompañe».

Cápsulas de bienestar

El periodista Elí Bravo comenzó su presentación afirmando que su emprendimiento es parte integral de su vida. «Mucho más que un emprendimiento es mi día a día; mis hijos están ahí».

Con una larga trayectoria en medios audiovisuales de Venezuela y otros países, Bravo decidió aprovechar sus conocimiento en comunicación, publicidad y mercadeo «en algo que tuviera que ver con mi vida». «Quería trabajar en temas como bienestar, armonía y cómo llevar una vida plena. Esto tardó un tiempo y decantó en lo que hoy es Inspirulina, un proyecto de vida donde pongo mis intenciones de vida en acción. Tiene que ver con mi vida familiar y profesional».

Sobre cómo emprender Bravo dijo que uno de sus aprendizajes fue que, además de la dedicación y de la fuerza que imprime el emprendedor para alcanzar el éxito en el proyecto, es indispensable contar con la compañía de personas creativas, entusiastas que ayuden. «Ningún emprendedor surge solo, y ningún proyecto es una labor individual».

Inspirulina ofrece un contenido práctico para alcanzar el bienestar y mejorar la calidad de vida, dirigido al público hispano de cualquier parte del mundo. El portal recibe alrededor de 8.000 visitas diarias, de las cuales el treinta por ciento proviene de Venezuela; y del resto, los países que más participan son España, México, Estados Unidos y Colombia. Como ejemplo del consejo que dio a los asistentes al foro —apoyarse en otras personas— Bravo dijo que el contenido de la página es un sistema de colaboración de alrededor de 300 personas en todo el mundo.

Planeta, cuerpo, conciencia y mente son las áreas de navegación que ofrece Inspirulina. En mente, dijo Bravo, se encuentra el contenido relacionado con los padres: cómo hacer una vida familiar y «compartir las pequeñas delicias de ser padres». Además del contenido escrito, ahora Inspirulina ofrece contenido en audio, que se puede oír en nueve países en una red de emisoras tradicionales afiliadas, o por internet. «Esta innovación se convirtió en un instrumento de mercadeo y fuente de ingreso para la plataforma».

La presencia en las redes sociales es fundamental para dar a conocer el emprendimiento, afirmó Bravo. Gracias a esto, el tráfico de la página se intensifica y llegan nuevos usuarios al sitio. Como si fuera poco estar en internet y en la radio, Bravo creó Inspirulina Ediciones, una editorial que prevé ofrecer libros sobre bienestar y calidad de vida. El primero del catálogo es de Bravo, donde reúne varios de los consejos que ofrece en su columna dominical en la revista venezolana *Todo en domingo*. El texto está disponible, impreso y digital, en Amazon.

Salud pública: reprobada en planificación

LISSETTE CARDONA ■ Periodista

El Ministerio de Salud recibió 19 créditos adicionales en el primer semestre de 2014 para cubrir el déficit del presupuesto ordinario. La Ley de Presupuesto de 2014 previó una cantidad inferior a la gastada por el ministerio en 2013.

LO ADVIRTIERON pero no les hicieron caso. Los diputados de la bancada opositora, varios expertos en planificación y presupuesto, así como un grupo de organizaciones no gubernamentales y académicas vinculadas a la salud, señalaron en noviembre de 2013 que los 41.444 millones de bolívares aprobados para la gestión del Ministerio de Salud en la Ley de Presupuesto de 2014 serían insuficientes para financiar el gasto en el área. El pronóstico se cumplió.

El Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes) de la Universidad Central de Venezuela, por ejemplo, alertó que la disponibilidad de dinero estaría afectada por el cálculo de un presupuesto basado en un ingreso de sesenta dólares por barril y el cálculo erróneo de la inflación en 28 por ciento. Ambas estimaciones eran irreales y, por lo tanto, no habría dinero suficiente para atender la salud. El año 2013 cerró con la inflación en 56,2 por ciento, la mayor registrada desde 1996.

Durante el primer semestre de 2014 el Ministerio de Salud ha solicitado 19 créditos adicionales a la Asamblea Nacional, por un monto de 12.050 millones de bolívares. Con el ingreso extrapresupuestario, los recursos aprobados al despacho sanitario aumentaron en 25 por ciento para ubicarse, hasta el viernes 18 de julio de 2014, fecha de la aprobación de la última solicitud, en 53.495 millones de bolívares. El gasto realizado en los primeros siete meses del año es similar a lo gastado en todo el año 2013, en el cual el presupuesto, con créditos adicionales incluidos, cerró en 57.260 millones de bolívares.

Efectistas e ineficaces

La crisis en salud no se resolvió, pese al gasto en 2013. Por eso podía preverse que, en 2014, la escasez y los problemas para atender enfermedades se agudizarían. Los cálculos del Cendes revelaban que programas como el dirigido a la dotación de medicamentos antirretrovirales y la atención de los pacientes con VIH/sida se verían afectados. Hasta mayo, las organizaciones que trabajan con estos pacientes señalaban que al menos 19 de los 34 tipos de medicamentos usados en el país no eran entregados en las dependencias del organismo rector de la salud, aunque está obligado a hacerlo por mandato del Tribunal Supremo de Justicia. La Red de Médicos por la Salud, integrada por residentes en hospitales públicos, calculó que en febrero al menos 100.000 personas habían suspendido sus tratamientos o no pudieron iniciarlos porque el Ministerio de Salud no hizo las entregas acostumbradas. Con las asignaciones de 2014, cerca de 800.000 pacientes con VIH/sida, tuberculosis, asma y enfermedad pulmonar obstructiva crónica quedarían fuera de los planes de financiamiento.

El Cendes indicó también que no habría aportes suficientes para rehabilitar los centros de salud tipo I, II, III y IV en todo el país. El gobierno calculó que solo necesitaría 1.200 millones de bolívares para continuar las remodelaciones en los hospitales por intermedio de la Fundación de Edificaciones y Equipamiento Hospitalario (Fundeeh). Ese monto era inferior a lo calculado para los mismos fines en 2013: la variación de un año a otro fue 36 por ciento.

Bernardo Guerra, médico, diputado a la Asamblea Nacional por el estado Vargas y miembro de la subcomisión de Salud del parlamento, asegura que las advertencias fueron desoídas por el Ejecutivo Nacional. A su juicio, no es coherente que se apruebe un presupuesto menor que el gastado con anterioridad. Los datos de la organización Transparencia Venezuela precisan que en 2012, por ejemplo, se gastaron 34.664 millones de bolívares en salud y al año siguiente 57.260 millones. La variación, con respecto a los 41.444 millones presupuestados en 2014, equivale a un déficit de 84 por ciento.

«La aprobación de créditos adicionales es una manera de manipular. Crean el presupuesto y luego proponen en la Asamblea Nacional la creación de créditos para la salud. De este medio, proyectan la imagen de que están muy preocupados por el tema y que están aprobando más dinero. Es algo efectista», señala Guerra. La práctica carece de transparencia y es limitada la auditoría del destino de los recursos. «Ellos lo hacen así para manejar los fondos de manera discrecional. Es un manejo no planificado, con intereses político-partidistas y personales. El presupuesto dejó de ser una herramienta de utilidad y planificación».

Presupuesto asignado al sector salud 2000-2014

	Millones de bolívares	% del PIB
2000	1.091,6	1,3
2001	1.359,0	1,5
2002	1.783,0	1,6
2003	2.038,0	1,5
2004	3.338,0	1,5
2005	4.966,0	1,6
2006	7.245,0	1,8
2007	9.759,0	1,9
2008	13.360,2	2,0
2009	15.076,5	2,1
2010	20.567,2	2,0
2011	32.097,5	2,4
2012	40.916,1	2,5
2013	57.260,0	ND
2014	41.444,9	ND

Fuentes: Oficina Nacional de Presupuesto, exposiciones de motivos de las leyes de Presupuesto 2001-2014, y Banco Central de Venezuela, informes económicos 2000-2012, elaborado por la economista Silvia Salvato.

Créditos adicionales aprobados al Ministerio de Salud, entre 2011 y julio 2014
(millones de bolívares)

	Monto
2011	610,5
2012	3.725,4
2013	2.397,9
2014 (al 18 julio)	12.050,8
Total	18.174,1

Fuente: Informes legislativos de la Asamblea Nacional.

Mercedes de Freitas, directora de Transparencia Venezuela, coincide con la apreciación de Guerra: la asignación de un presupuesto inferior al necesario no es accidental sino que constituye una forma de corrupción: «Los supuestos sobre los que se construye el presupuesto no son reales. Los montos de dinero que se dice que van a ingresar al país tampoco son verdaderos: los ingresos son mucho mayores. Hay una legalización de la opacidad. Se han aprobado leyes que protegen al Estado venezolano para que sea cada vez más opaco, para que no tenga que informar a la sociedad, que es la dueña de lo público».

De Freitas recordó que la Ley de hidrocarburos, que regula el manejo de los «ingresos extraordinarios exorbitantes» como los de la renta petrolera, es un instrumento permisivo que facilita al gobierno quedarse con una parte de los recursos que ingresan. Esos montos no van a las gobernaciones ni las alcaldías, que terminan sufriendo las crisis derivadas de la falta de dinero para sus gastos.

Asignaciones que no llegan

La asignación de recursos financieros a los hospitales del país está muy lejos de los principios de equidad e igualdad. El director del Cendes, Carlos Walter, explica que en el caso de los hospitales autónomos (como el Universitario de Caracas), los servicios autónomos (como el Universitario de Maracaibo) y las fundaciones (como el Hospital Cardiológico Infantil Latinoamericano) el dinero es asignado directamente por el Ministerio de Salud. Sus necesidades son establecidas en el presupuesto ordinario de cada año.

Los nosocomios dependientes del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS) reciben dozavos de gastos de funcionamiento por intermedio del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social. Por su parte, los centros de salud dependientes de estados descentralizados (es decir, administrados por gobernaciones y alcaldías) obtienen dinero por las asignaciones de las instancias de poder regional. Algunos son administrados por fundaciones o corporaciones de salud creadas para tales fines.

Los hospitales del Ministerio de Salud, en cambio, y en ese grupo se incluyen los estados centralizados, los «recentralizados» como Miranda y los que dependían de la Alcaldía Metropolitana de Caracas, no tienen presupuesto propio. Sus necesidades económicas son cubiertas con el dinero enviado por la dirección regional de salud de la entidad a la que pertenecen.

El dirigente sindical Pablo Zambrano, presidente del Movimiento Autónomo Independiente de Trabajadores del Sector Salud, ha acompañado a los trabajadores de los nosocomios a exigir la asignación de los recursos. Permanentemente destaca que desde hace quince años, con la llegada del gobierno de Hugo Chávez, los hospitales perdieron progresivamente su autonomía. «Ya los directores no son cuentadantes y ahora reciben asignaciones trimestrales que ni siquiera llegan con regularidad», explica. La consecuencia más visible de ese mecanismo para la entrega del dinero es que los hospitales no pueden planear sus compras ni mucho menos ejecutarlas, debido a que no siempre les llegan los recursos necesarios para mantenerse.

Según Silvia Salvato, economista y profesora invitada del IESA: «No hay dinero que alcance para resolver la crisis hospitalaria. El Ministerio de Salud paga los sueldos de los hospitales, pero no les da casi dinero para el funcionamiento. Tienen a Fundeeh que es muy ineficiente y el director de un hospital no tiene autonomía para decidir sobre las obras que están realizando». La experta en políticas presupuestarias del sector salud concluye que los directores de los hospitales no tienen capacidad de maniobra de ningún tipo.

Descentralización a medio camino

Los estados Anzoátegui, Apure, Aragua, Bolívar, Carabobo, Falcón, Lara, Mérida, Monagas, Nueva Esparta, Sucre, Táchira, Trujillo, Yaracuy y Zulia son descentralizados. Por lo tanto reciben, al menos en teoría, asignaciones presupuestarias que luego serán distribuidas mediante los órganos de poder regional. El Distrito Capital y el estado Miranda fueron recentralizados. La reversión de los centros hospitalarios al poder central coincidió con la elección de Antonio Ledezma como alcalde metropolitano de Caracas y Henrique Capriles Radonski como gobernador de Miranda.

En Venezuela no ha sido posible consolidar un sistema que asuma los servicios sanitarios, pese al mandato constitucional vigente desde 1999

Cada estado descentralizado ha recibido presupuestos considerados «históricos»; es decir, las asignaciones se han mantenido sin variaciones, pese a los cambios en la densidad poblacional, el número de instituciones de salud y otras variables. Para Silvia Salvato, ese método de asignación ha obstaculizado el logro de la eficacia del gasto en salud de las regiones. El criterio es también causa de desigualdad. En 2013, por ejemplo, el estado Aragua, con una población de 1,6 millones de habitantes recibió 12,4 por ciento de los recursos asignados por el Estado; mientras que Zulia recibió 12,96 por ciento de esos recursos, para la salud de sus 3,7 millones de habitantes.

Fraccionamiento

Al sector salud no solo le falta dinero, también necesita planificación. Salvato explica que el fraccionamiento del sistema público de salud afecta la distribución de los recursos. Aunque por ley el Ministerio de Salud es el ente rector del área, la asignación que recibe por vía ordinaria equivale a poco más de la mitad del gasto para el sector.

En Venezuela no ha sido posible consolidar un sistema que asuma los servicios sanitarios, pese al mandato constitucional vigente desde 1999. Por el contrario, han proliferado diferentes organizaciones públicas y privadas que prestan servicios que deberían estar concentrados en la cartera de salud. El IVSS, los institutos de previsión social de ministerios como Educación (Ipasme) y Defensa (Ipsfa), los servi-

cios médicos, los aseguradores privados y la Misión Barrio Adentro se llevan el resto del dinero destinado a financiar la salud en Venezuela.

Salvato, quien se encargó de evaluar el costo de la implantación del sistema de salud consolidado enunciado en la Constitución Nacional, afirma que el fraccionamiento de las fuentes de financiamiento impide al ministerio cumplir sus objetivos. Tras el análisis del aporte en salud de cada organismo público, la docente determinó que al Ipasme y al pago de las coberturas de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM) para los funcionarios que trabajan en las escuelas fue un 9 por ciento. El Ministerio de la Defensa, por intermedio del Ipsfa y otras instituciones prestadoras de servicios de salud a sus trabajadores recibieron 5,8 por ciento del dinero. El Ministerio de Salud se quedó con 66,7 por ciento del monto destinado al área. El restante 18,7 por ciento correspondió a entidades dependientes del Ejecutivo y el resto de los poderes públicos.

«De todo ese dinero aprobado una mínima expresión va a la salud, debido a la burocracia en cada institución», precisa Salvato. La economista se remonta al año 2000 para explicar cómo los sistemas alternos al Ministerio de Salud crecieron hasta llevarse buena parte del presupuesto del sector. Ese año debía desaparecer el IVSS, la idea era fortalecer al ministerio. Sin embargo, las políticas públicas planificadas por el expresidente Hugo Chávez hicieron crecer al IVSS, hasta llevarlo a competir con el ministerio. Adicionalmente, existían los institutos de previsión social, abiertos a mediados del siglo pasado para cubrir los gastos sanitarios de los funcionarios que, aunque cotizaban al IVSS, solo serían apoyados económicamente en caso de nupcias, vejez o muerte. También se adoptó la contratación de pólizas de HCM como un beneficio para los trabajadores amparados por contrataciones colectivas.

«En este gobierno, en vez de reducirse el fraccionamiento, se crearon más instituciones, entre ellas, Barrio Adentro, lo que fue perjudicando la red pública de salud. Se ha gastado mucho en salud, pero eso no ha llegado a las personas. Mientras más instituciones más competencia por el pequeño volumen de recursos». El fraccionamiento permite que una misma persona disponga de múltiples instituciones a las cuales acudir para atenderse. Pese al abanico de posibilidades, esos prestadores de servicios tienen limitaciones, pues la fragmentación hace que el presupuesto que reciben sea mínimo.

Además existe desigualdad. Salvato explica que, según el organismo que contrata la póliza, la cobertura de salud de un trabajador puede ser superior a otra. «Si trabajas en el Ministerio de Finanzas tienes una buena póliza. Pero si estás en Educación o el Instituto Nacional de Servicios Sociales (Inass), eso no te alcanza para nada. La persona termina en el sistema público de salud, a pesar de que se está pagando por atenderla en ese seguro. Hay un mal manejo de la situación. El fraccionamiento ha sido muy dañino».

Un ejemplo palpable de lo narrado por Salvato es la situación de las salas de emergencia en los llamados «hospitales de choque»: centros de salud periféricos diferentes de los centros asistenciales del IVSS. En Caracas, la mayor parte de las emergencias son atendidas en el Hospital Domingo Luciani de El Llanito o el Hospital Miguel Pérez Carreño de Antímano, ambos dependientes del instituto administrado por el Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.

Los hospitales Leopoldo Manrique Terrero de Coche o el Ricardo Baquero González de Catia, ambos periféricos y dependientes del Ministerio de Salud, disponen de insumos limitados y no tienen equipos ni personal suficiente para

Presupuesto del gobierno central en salud por instituciones, 2014
(millones de bolívares)

	Bs.	%
TOTAL	41.444,9	100
Ministerio para la Salud	27.662,6	66,7
Ministerio de Educación	3.640,3	8,8
Ministerio para la Defensa	2.419,1	5,8
Ministerio para la Alimentación	1.396,5	3,4
Ministerio para el Despacho de la Presidencia	1.201,2	2,9
Tribunal Supremo de Justicia	880,5	2,1
Ministerio para las Relaciones Interiores, Justicia y Paz	547,1	1,3
Ministerio para el Transporte Terrestre	485,0	1,2
Consejo Nacional Electoral	375,8	0,9
Ministerio Público	356,3	0,9
Ministerio de Agricultura y Tierras	310,8	0,7
Ministerio para las Finanzas	307,6	0,7
Ministerio para la Vivienda y Hábitat	216,9	0,5
Ministerio para el Trabajo y la Seguridad Social	194,9	0,5
Ministerio para las Comunas y Protección Social	167,6	0,4
Vicepresidencia de la República	143,3	0,3
Ministerio para la Educación Universitaria	136,7	0,3
Ministerio de Energía Eléctrica	132,7	0,3
Ministerio para el Transporte Acuático y Aéreo	114,8	0,3
Defensoría Pública	111,6	0,3
Ministerio de Relaciones Exteriores	100,8	0,2
Ministerio para el Ambiente	98,9	0,2
Asamblea Nacional	84,8	0,2
Ministerio para la Planificación	80,1	0,2
Ministerio para el Deporte	62,1	0,1
Contraloría General de la República	50,5	0,1
Ministerio para el Comercio	42,8	0,1
Ministerio para la Ciencia, Tecnología e Innovación	32,7	0,1
Ministerio para las Industrias	23,0	0,1
Ministerio para la Comunicación y la Información	19,5	
Ministerio para el Turismo	12,3	
Ministerio para la Cultura	9,9	
Ministerio para la Mujer y la Igualdad de Género	8,1	
Procuraduría General de la República	6,2	
Ministerio para la Juventud	4,2	
Ministerio para el Servicio Penitenciario	4,0	
Superintendencia de Auditoría Interna	2,5	
Ministerio para los Pueblos Indígenas	0,7	
Consejo Federal de Gobierno	0,2	

Fuente: Oficina Nacional de Presupuesto, «Exposición de motivos de la Ley de Presupuesto 2014». Elaborado por la economista Silvia Salvato.

cubrir contingencias. En febrero de este año, el Periférico de Catia, por ejemplo, no disponía de unidad de cuidados intensivos, ambulancias ni materiales para rayos X.

En Coche se repitió una historia conocida. Los pacientes que acumulaban entre dos y tres meses de espera por una intervención quirúrgica salieron a la calle en camillas y sillas de ruedas para reclamar atención del Ejecutivo. El 27 de junio de 2014, por tercera vez en 21 meses, los usuarios del nosocomio estaban en la calle exponiendo que no había anestesia, materiales descartables ni insumos quirúrgicos.

Otro caso similar ocurrió con el cierre técnico del Instituto de Oncología y Hematología de la Universidad Central

Silvia Salvatto: «En este gobierno, en vez de reducirse el fraccionamiento, se crearon más instituciones, entre ellas, Barrio Adentro, lo que fue perjudicando la red pública de salud. Se ha gastado mucho en salud, pero eso no ha llegado a las personas. Mientras más instituciones más competencia por el pequeño volumen de recursos»

de Venezuela, entidad dependiente del Ministerio de Salud. El martes 15 de julio el centro paralizó la atención a sus pacientes debido a la falta de inyectadoras, catéteres, reactivos de laboratorio y otros materiales necesarios para la administración de quimioterapias. 2.400 personas resultaron afectadas. Los trabajadores del centro aseguraron que por más de tres años el instituto subsistió gracias a las donaciones de empresas privadas y a los excedentes de los servicios pagados por los usuarios, antes de que el ministerio lo prohibiera en 2011.

Pero la moneda tiene dos caras. Gracias al fraccionamiento, otro centro de similares características, el Complejo Hemato-Oncológico y de Radiocirugías anexo al Hospital Domingo Luciani, dispone de todos los insumos para la misma función, pero sus capacidades no han sido agotadas completamente.

Salvato refiere, además, que los datos de la Organización Mundial de la Salud correspondientes al año 2010, los últimos publicados, reflejaron que el gasto nacional de salud de Venezuela era 5,3 por ciento del producto interno bruto, 38,8 por ciento correspondía a gasto público y 61,2 por ciento a gasto privado. «La razón de eso es que puedes tener muchos sitios que atiendan la salud de manera gratuita o con poco pago, pero no tienes quien te dé las medicinas, que salen del bolsillo de los pacientes».

El mismo informe reveló que, de once países evaluados en América Latina, Venezuela ocupó la novena posición, precedida por Paraguay, Brasil, Argentina, Uruguay, Ecuador, Chile, Colombia, México y Bolivia. «El gasto privado de los hogares en salud representó el 90,8 por ciento en Venezuela, superado por México y Paraguay con 91,5 por ciento. Por su parte, el gasto per cápita en salud, total y del gobierno, alcanzaron en Venezuela 642 y 279 dólares respectivamente, con lo cual ocupó el sexto lugar», agrega Salvato.

La especialista destaca que Venezuela dispone de menos cantidad de recursos en salud que países con ingresos menores. Sugiere que los datos podrían estar subestimados debido a los subregistros que ocasiona el fraccionamiento. La coexistencia de instituciones dificulta el análisis del gasto.

Barrio Adentro

En 2004 ocurrió el lanzamiento de uno de los más preciados programas de salud del gobierno chavista: la Misión Barrio Adentro. El inicio de sus operaciones repotenció el convenio entre Cuba y Venezuela, que permitía el intercambio de petróleo por servicios médicos. Los especialistas venidos de la isla antillana se desplegaron en los barrios para atender a la población desprotegida. Luego se lanzaron los programas Barrio Adentro II, consistente en la ampliación y la construcción de módulos ambulatorios de salud; Barrio Adentro III, que debía construir centros de diagnóstico integral y salas de rehabilitación integral; y finalmente Barrio Adentro IV, que se encargaría de la refacción y la construcción de nuevos hospitales.

El gobierno ha justificado la inyección de cuantiosos recursos económicos al crecimiento de la demanda de los servicios de la misión. Adicionalmente, se abrió la carrera de medicina integral comunitaria, impartida por cubanos y venezolanos, para formar médicos para el primer nivel de atención. Hasta el momento se calcula que cerca de 14.000 personas se han graduado en tres cohortes egresadas desde 2011. Con Barrio Adentro también se abrieron centros de atención odontológica que funcionan en los mismos módulos hexagonales construidos para atender a los pacientes.

José Félix Oletta, exministro de Sanidad, ha hecho seguimiento cercano al desembolso de recursos a la misión. Según sus cálculos, Barrio Adentro ha recibido cerca de 18.000 millones de dólares en diez años de funcionamiento, de los cuales 11.600 millones se desembolsaron entre 2011 y 2013. Según Oletta:

> Los cálculos del gasto en salud, específicamente para Barrio Adentro, son muy difíciles de realizar porque no hay transparencia en las fuentes, no hay auditoría externa del gasto y esto es manejado como secreto de Estado. Sabemos que Venezuela está pagando cantidades adicionales en dólares y en rescate de bonos emitidos por el Banco Central de Cuba porque, supuestamente, los servicios prestados por los médicos (cooperantes) cubanos exceden el valor del petróleo que les enviamos (actualmente equivale a unos once millones de dólares diarios). Por lo tanto, inventaron unos acuerdos de compensación entre Pdvsa y el Banco Central de Cuba, que se aplican cada tres a cuatro meses, desde hace varios años. Terminamos pagando más de lo que creíamos.

Oletta y Salvato reunieron los registros estadísticos de los gastos extrapresupuestarios que el gobierno ha hecho en la misión. Determinaron que entre 2005 y 2010 se gastaron 6.350 millones de dólares por esa vía.

Los datos correspondientes al presupuesto ordinario de los últimos tres años revelan que Barrio Adentro recibió incrementos en los montos otorgados consecutivamente. En 2012 se le asignaron 1.832 millones de bolívares, al año siguiente se entregaron 2.225 millones y para 2014 se presupuestaron 3.907 millones. Pero la misión no solo recibió esos montos. Además, le fueron inyectados fondos de Pdvsa, del Fondo Chino, del Fonden y otras fuentes de financiamiento, como el proveniente de la partida destinada a su financiamiento en el Ministerio de Secretaría de la Presidencia. La Memoria y Cuenta de Pdvsa de 2013 revela que a Barrio Adentro se le entregaron adicionalmente 2,4 millardos de dólares. El año anterior recibió un aporte de 5,5 millardos de dólares.

Papita, maní, tostón: éxito, cine y pasión

ÁNGEL RICARDO GÓMEZ ■ Periodista

La frase fue creada por el narrador deportivo «Pepe» Delgado Rivero, para referirse al bateador que recibía tres *strikes*. «Papita, maní, tostón» tiene ahora otro significado: el título de la ópera prima de Luis Carlos Hueck que ha batido todos los récords de espectadores del cine venezolano.

LA HISTORIA DE AMOR entre un caraquista y una magallanera podrá no ser exitosa en otro país, pero en Venezuela sí. Es agosto de 2014 y la película *Papita, maní, tostón* de Luis Carlos Hueck aún está en la cartelera de algunas ciudades. Estrenada en diciembre de 2013, ostenta el título de la más taquillera del año y del cine venezolano, con casi dos millones de espectadores a finales de julio.

El éxito ha sorprendido incluso a sus productores, quienes habían previsto escenarios favorables alrededor de un millón de espectadores. Pero inesperado no quiere decir improvisado. «Decir que no fue planeado, y que haya tenido ese éxito, hablaría muy mal de nosotros», señala Rodolfo Cova, de Factor Rh, la casa productora de la cinta. El director, Luis Carlos Hueck, agrega: «*Papita…* fue escrita para que tuviera éxito; sin embargo, no pensamos llegar tan lejos… Fue hecha para que el venezolano disfrutara, para que viera una película de nosotros mismos».

El éxito ha puesto a pensar a los productores en una serie de *stand-up comedy* a escala nacional, que saque provecho de algunos de sus personajes, y hasta una secuela que muestre la vida de casados de la pareja protagónica. Hueck, de 35 años, recuerda que mientras vivía en Estados Unidos, donde estudió cine, notaba cómo los espectadores apoyaban esas producciones que los mostraban en su idiosincrasia. «Viví afuera siete años y veía cómo los estadounidenses disfrutaban las películas que son de ellos: su lenguaje, sus bromas… y dije: "Déjame hacer algo así a ver si pega"». Y pegó.

Rodolfo Cova tuvo el guión de *Papita, maní, tostón* en sus manos y sintió que podía tener un éxito de taquilla. «Iba por la página cinco y decía: "¡Esto es un palazo!". Como venezolano, mi deporte favorito es el béisbol. Puede que no me guste la comedia romántica, pero si es una comedia negra, con cinismo, sí». El texto fue escrito por Luis Carlos Hueck, quien escribió con asesoría de su hermano, el también cineasta Alfredo Hueck. Tuvo en total 35 versiones.

Rodrigo Llamozas, director de mercadeo y medios de la película, considera otras variables que influyeron en el éxito de la comedia:

> Cuenta con un elenco atractivo: Miguel Ángel Landa, el más famoso actor de cine del país, junto a una protagonista de gran belleza y talento, conocida por su trabajo en televisión (Juliette Pardau), y un protagonista bien parecido para atraer al público femenino (Jean Pierre Agostini), rodeados de actores de reparto con buena química y experiencia en comedia (al menos tres de ellos se dedican al *stand-up*: Emilio Lovera, Bobby Comedia, Elías Muñoz). La cinta, además, se estrenó en el marco de la temporada de beisbol profesional.

¿Significa esto que si repite tal fórmula se pueden alcanzar muchos éxitos de taquilla? Las fórmulas funcionan en la cocina, la química y la matemática; el cine es otra cosa, aun cuando necesita sabores, ingredientes bien combinados y buenos números.

El venezolano regresa al cine

El hito que marca *Papita, maní, tostón* ocurre en un contexto favorable. Juan Carlos Lossada, presidente del Centro Nacional Autónomo de Cinematografía (CNAC), informó que al 4 de agosto más de dos millones de espectadores (2.708.799) habían visto cine venezolano: 15,63 por ciento del cine visto en Venezuela. El público, que se había alejado de sus películas, tiende a reconciliarse con ellas.

Papita, maní, tostón superó el récord que en 1983 implantara *Homicidio culposo* de César Bolívar con 1.335.252 espectadores. Sin falsas modestias, Rodolfo Cova asegura que llegar al millón de espectadores tiene hoy mucho más mérito que en los años ochenta, tiempos del llamado auge del cine venezolano. En aquellos tiempos había menos población en el país, «pero el porcentaje de gente que iba al cine era mayor. Los medios con los que competía el cine eran menos (televisión, radio). Hoy tienes internet, telefonía móvil, televisión por suscripción… Ahora a los chamos no les importa ver películas en su teléfono».

Cova agrega que el cine era más asequible para la mayoría, por el costo del boleto y el poder adquisitivo del venezolano. «Actualmente va menos gente al cine por cuestiones de economía y prefiere no ir de noche, por la inseguridad. Ahí estás perdiendo espacio». Hoy el porcentaje de venezolanos que va al cine es apenas siete u ocho por ciento de la población, según datos de Lossada, por lo que el reto es arduo y un cine que busque conectar con el espectador ayudaría muchísimo.

La libérrima versión de *Romeo y Julieta* en el Estadio Universitario de Caracas lo buscó y lo encontró. Su director opina: «Estamos en un momento en que la gente quiere salirse de la realidad, y ver algo bueno, positivo. Estoy casi seguro de que el público venezolano no quiere ver violencia, pobreza, groserías ni drogas… Creo que están buscando algo como *Papita*…». José Pisano, director general de Cinematográfica Blancica, explica: «Creo que se dio un fenómeno social interesante. Hay un retrato del venezolano común representado en la película con el cual el público se sintió sin duda identificado».

Planificación: buena consejera

Antes de estudiar dirección de cine en la Universidad de California, Los Ángeles, Luis Carlos Hueck se graduó de licenciado en Administración, Banca y Finanzas, en la Universidad Metropolitana de Caracas. Gracias a esa formación, dice, tiene facilidad para el manejo de recursos económicos. «Creo que se me hacen más fáciles el presupuesto y las negociaciones con los actores. La carrera administrativa me funciona en la parte gerencial».

Rodolfo Cova, por su parte, trabaja en producción audiovisual (publicidad y cine) desde antes de 2006, año en que fundó Factor Rh Producciones con el cineasta Hernán Habes, con la que ha realizado películas como *Puras joyitas*, *Azul y no tan rosa*, *Piedra, papel o tijera* y *La hora cero*, que en 2010 rozó el millón de espectadores. Cova trabajó también como productor de línea en otro exitazo reciente del cine venezolano: *Secuestro express* (2005).

Ambos saben de la importancia de la planificación y lo previeron todo, incluso el eventual éxito de taquilla. Según Cova:

> La clave está en el guión, aunque el éxito de una película siempre es relativo. ¿Expectativas? Nunca sabemos qué va a pasar, pero el plan inicial contemplaba público, *target*, factibilidad, punto de equilibrio. Porque si estás haciendo una película que podría ser vista por 100.000 espectadores y te gastas dos millones de bolívares, no tiene mucho sentido. Debe haber cierto margen de recuperación de la inversión. Igualmente, el punto de equilibrio es muy difícil de lograr; pero mientras más cerca armes la fórmula para alcanzarlo, tienes más opciones de no desproporcionarte.

Se plantearon escenarios. Cova calculaba que la película podía estar sobre los 600.000 espectadores. Hueck imaginó tres: el peor escenario era de 300.000 espectadores, el medio de 600.000 y el mejor de 1.000.000.

Hueck comenta que la planificación de una película no dista mucho de un plan de negocio. «En un plan de negocio tienes más detalles; en una película tienes mucho riesgo, a lo mejor no va nadie». Una vez que el guión estaba listo, los productores procedieron a armar el proyecto para concursar por recursos en el CNAC. «Allí dices quién va a ser tu productor, director de fotografía, asistente de dirección, el equipo, los actores (posibles)… A quién va dirigida, el distribuidor, el exhibidor, plan de festivales (nacionales, internacionales), promoción… Eso se evalúa y luego te dicen si la película ha sido seleccionada o no».

El CNAC apoyaría la producción con cuatro millones de bolívares, sin contar copias, *trailers*, promoción y otros gastos, inherentes al respaldo del Estado a las óperas primas. *Papita, maní, tostón* contó también con importantes aliados comerciales. «Antes de empezar la película nos acompañaron Banesco, Digitel y Ron Veroes. Cuando la película estuvo hecha se proyectó y muchísima gente quiso montarse en el tren, entonces se unieron Directv, Regional, Munchy…».

Un empaque atractivo

Cova considera que el mercadeo es sumamente importante. «Pero, más que por el hecho de que hay que hacerlo, es por cómo lo enfocas, cómo vendes la película. Todo el mundo quiere que su película la vean dos millones de espectadores, que llegue a Cannes, que gane el Óscar, que les guste a los críticos, y eso es muy difícil. Entonces debes preguntarte qué buscas o qué quieres con la película». Hueck identifica un error cometido, importante si se pretende no volver a tropezar:

> La promoción es superimportante y nosotros empezamos tarde… Esa es una de las cosas que tenemos que cuidar para la próxima, porque el dinero que recibes es para todo menos para la promoción. Entonces, cuando llegó el momento, tuvo que salir de nuestro bolsillo y por eso fue callada (bajo perfil), en redes, en entrevistas que la gente nos quería hacer.

Adicionalmente, se sirvieron de las redes de los aliados comerciales. Cova recuerda que, como antes pagaba parte del mercadeo, el CNAC pedía que no se incluyera en el presupuesto inicial. «Pero como eso se sinceró, tú presentas el proyecto y ya el mercadeo está incluido desde la fase inicial, porque se entendió que era esencial para el alcance de la película, no solo en lo económico, sino en lo que concierne a conectar con el público y romper el estigma sobre el cine venezolano».

Afortunadamente el llamado «boca en boca» todavía funciona, sin costo alguno para el productor, y en el caso de *Papita, maní, tostón* la gente sale de la función, tuitea, recomienda, lleva a otros, vuelve a verla. Gente que tenía veinte años sin ir al cine ha regresado a las salas a reírse con los tropiezos del protagonista o los chistes de sus amigos, a enternecerse con la relación del abuelo con su nieto o el romance central, y hasta llorar cuando la muerte amenaza a los amantes.

Una ecuación particular

En cualquier negocio se hace una inversión en un producto que se comercializa y, tras calcular costos y gastos, resulta una ganancia o utilidad. En el cine no es tan sencillo. Venezuela cuenta con una Ley de Cinematografía que establece los parámetros que rigen la llamada renta fílmica.

Del bruto de la taquilla un cinco por ciento va al Fondo de Promoción del Cine (Fonprocine), al que contribuyen productores, exhibidores, distribuidores, laboratorios y televisoras, entre otros actores. Al menos la mitad queda en manos de la empresa distribuidora. Del nuevo ciento por ciento, el CNAC carga a su favor lo que aportó para producción, copias, *trailers*, etc. Tras descontar el porcentaje del exhibidor e impuestos nacionales y municipales, resulta la ganancia. La utilidad, más que en bolívares, se mide en logros personales y profesionales.

Las lecturas del éxito

En el cine, el éxito de una película no es individual sino que se proyecta a toda la industria, y en distintos lugares de las gradas hay aplausos. Según José Pisano:

> El éxito de una película venezolana en taquilla es importante para el cine nacional. Ya rompió un paradigma significativo como fue superar el millón de espectadores. Los casi dos millones acumulados (a agosto de 2014) la convierten en la segunda película más vista en la historia del país, únicamente superada por *Titanic* de James Cameron.

Para Rodrigo Llamozas, de Cameo Marketing, el mensaje que queda en el ambiente es: «Sí se puede»:

> Este éxito es relevante porque demuestra a los cineastas venezolanos que el público sí desea ver *blockbusters* venezolanos, sí apoya a su cine, siempre y cuando el producto le resulte atractivo (historia, elenco, imagen) y se le respete (que no sea barata en su producción, considerando barato algo diferente de económico o costo-eficiente). El mensaje es: «Si esta película pudo, otras también pueden, siempre y cuando se hagan bien las cosas».

Dentro de la producción la satisfacción no es menor. Rodolfo Cova apunta: «Yo creo que es positivo porque llevamos a la gente en masa a las salas. Esto hace que el cine sea rentable y se convierta, quizá no en industria, pero sí que sea atractivo. Desde luego, va a haber más gente involucrada, más gente haciendo cine, más campo de trabajo… Se sube la vara de la competencia».

Luis Carlos Hueck dice que el éxito de taquilla de *Papita, maní, tostón* «ha sido como abrir las puertas a otros cineastas que quieren hacer comedia. Hace que el venezolano vaya al cine a ver otras películas. Y para mí es genial, porque me ha abierto muchas puertas y creo que va a haber mucha gente interesada en próximos proyectos». Cova advierte, no obstante, que hay que tener cuidado: «No significa esto que para tener más espectadores vas a hacer cualquier cosa, de cualquier factura. Hay que tratar de seguir sumando, pero a la vez tratando de hacerlo cada vez mejor».

La emigración venezolana es joven y productiva

PATRICIA CLAREMBAUX ■ Periodista

Algunos investigadores calculan que en el país con las mayores reservas petroleras mundiales casi 800.000 profesionales se marcharán en 2014 para buscar mejores oportunidades en Estados Unidos, Colombia o España.

UN SECUESTRO cuyo rescate se pagó con dos computadoras, el robo a una madre mientras dormía y la grave crisis económica empujaron a Noris y Víctor a abandonar definitivamente Venezuela, un país que en los últimos años ha pasado de receptor a emisor de emigrantes. «No puedo adaptarme a esta situación. Si esto va a durar mucho más y hay gente que lo comparte, entonces los que estamos de más somos nosotros. No puedo dejar que mi vida dependa de las malas decisiones de los demás», explicó con pesar Noris Ocanto, una joven comunicadora social de 29 años, conocida entre sus allegados como «Lola».

Su casa, en una urbanización de clase media de Caracas, deja ver la preparación de una mudanza, con enseres por doquier en una lucha entre llevar lo necesario y lo más querido, sin descuidar el peso para no pagar exceso de equipaje. «Es difícil entender que tu vida cabe en dos maletas», asegura Lola con asombro, quien llevará en sus manos a otro miembro de la familia: una pequeña poodle, Elektra, que por su tamaño puede viajar con ella en la cabina del avión.

Año y medio pasó esta joven pareja analizando sus opciones y ahorrando dinero para el nuevo comienzo. Al final, como destino ganó Medellín, Colombia, porque pueden conseguir empleo y estudiar, y porque «estamos más cerca de Venezuela» y de la familia, dice Víctor, de 34 años y graduado en administración de empresas turísticas.

En ese mismo año y medio esta pareja se despidió de Venezuela en un recorrido que los paseó por las cristalinas playas del Archipiélago Los Roques y la isla de Margarita (norte), por los abrasadores Médanos de Coro (Falcón, al oeste), por las majestuosas cumbre andinas (oeste) y por Maracaibo (Zulia, oeste) para admirar el fenómeno del Relámpago del Catatumbo, que a comienzos de 2014 recibió el récord Guinness como la mayor concentración de descargas eléctricas del mundo. «Nosotros amamos viajar por Venezuela. Pero, ¿cómo le digo a un extranjero que venga a conocer mi bella Venezuela con esta inseguridad?», se pregunta Lola. «La inseguridad y la inflación nos han convertido en unos ermitaños. ¡Nosotros no salimos de noche!», exclama.

Además de una crisis económica, con una inflación anualizada superior a sesenta por ciento y una aguda escasez de productos tan básicos como papel higiénico, desodorante, champú, café o azúcar, Venezuela es golpeada por una delincuencia que convierte a este país, con las mayores reservas petroleras probadas del mundo, en el segundo más violento de la región, con una tasa de 53,7 homicidios por cada 100.000 habitantes, según un informe de la Organización de las Naciones Unidas. Son esos problemas los que han cambiado las perspectivas de los jóvenes venezolanos, quienes a fuerza de lágrimas están dejando Venezuela para iniciar desde cero un nuevo recorrido en otros países que, consideran, les brindarán mejores posibilidades y estabilidad para el futuro.

Talento en producción

Lola y Víctor, con 29 y 34 años, respectivamente, se van para Medellín. Susana, una odontóloga de 34 años, decidió emigrar a España. Marielis, psicóloga de 29, se marchó a Ecuador. Jorge, ingeniero e investigador de 30, prepara sus cosas para partir a Inglaterra. Eduardo, otro ingeniero de 28, se fue a Madrid. Fernando, también ingeniero con 30 años, a Canadá.

Ingenieros, profesionales de las telecomunicaciones y de la salud, todos jóvenes entre 25 y 40 años, son para la demógrafa y directora del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Anitza Freitez, quienes más están dejando Venezuela. Casi cualquier venezolano tiene un amigo o familiar entre esas edades que se va del país. Últimamente, las reuniones de despedida son más comunes que las celebraciones de cumpleaños o los almuerzos de domingo. Sin embargo, en otros tiempos fueron comunes las bienvenidas. Los venezolanos se iban del país a trabajar o a estudiar con becas, como la archiconocida Fundayacucho, pero siempre —o casi siempre— volvían.

Unos 7.500 médicos se han marchado definitivamente de Venezuela

Entre los años cincuenta y setenta Venezuela fue más bien un país receptor de extranjeros, en su mayoría europeos, que huían de la posguerra y más tarde también llegaron comunidades latinoamericanas de colombianos —los más numerosos— y ecuatorianos que encontraron un paraíso en este país petrolero. Sin embargo, algunos de ellos también están preparando su huida.

Para 2014 este paraíso, con su economía petrolera floreciente, podría despedir a cerca de 800.000 jóvenes profesionales venezolanos, en medio de una tendencia que, movida por la incertidumbre, continúa en crecimiento. Buena parte de quienes se van coinciden en que la inseguridad, la crisis económica y la política los impulsaron a hacer sus maletas para marcharse del país.

La demógrafa Anitza Freitez confirmó en su investigación, «La emigración desde Venezuela durante la última década», que esta diáspora de jóvenes venezolanos se debe a la «intensa conflictividad política y social y la violencia» acrecentada en los últimos años, y a la desconfianza frente al «modelo de desarrollo productivo socialista que se pretende implantar». Para

la investigadora, la diáspora consiste en «una corriente migratoria compuesta por una proporción importante de profesionales universitarios, muchos con título de posgrado, en cuya formación los países de acogida no han tenido que invertir: es una transferencia de riqueza desde nuestro país». Los venezolanos que se van buscan, simplemente, «un contexto seguro que permita el desarrollo de la simple vida cotidiana», refiere la investigación y confirman los testimonios.

La encuestadora Datanálisis realizó una encuesta —que cerró a finales de mayo— según la cual un cuarto de los venezolanos indica que tiene un familiar o amigo que ha emigrado del país. También mostró que el nueve por ciento tiene pensado emigrar en un futuro cercano. «Es el nivel más alto registrado», escribió en Twitter el director de la encuestadora, Luis Vicente León, para quien el fin del período escolar luce como el comienzo de una «fuerte oleada de emigración venezolana». Aunque en su mayoría son jóvenes de las clases media y alta, la Encuesta Nacional de Juventud 2013, llevada a cabo por la UCAB, dejó ver un nuevo indicador: uno de cada seis pobres tiene expectativas de emigrar.

Alerta científica

Ante la ausencia de estadísticas oficiales que dibujen un panorama claro sobre la diáspora venezolana, muchos investigadores y gremios se han aventurado a hacer aproximaciones. El presidente de la Federación Médica Venezolana, Douglas León Natera, aseguró que 55 por ciento de los médicos del país se han ido de los hospitales, dada la crisis del sistema de salud por la falta de políticas públicas que lo ordenen y por la carencia de insumos que para marzo alcanzó un insólito cincuenta por ciento. De ese 55 por ciento de médicos, en su mayoría jóvenes, León Natera calcula que unos 7.500 médicos (entre 57 y 59 por ciento) se han marchado definitivamente del país, al aprovechar convenios internacionales con países como España, que ofrecen incluso oportunidades de empleo inmediatas en algunas especialidades.

El presidente Nicolás Maduro se refirió por primera vez al tema, a principio de julio, y reconoció que a muchos médicos venezolanos «los están sacando del país» a Europa. «Les pagan no sé cuánto... Es lo que llaman la fuga de cerebros, de personal especializado».

El sociólogo y especialista en política y gestión de la innovación tecnológica, Iván de la Vega, ha indagado sobre la diáspora de investigadores. Calcula, en uno de sus textos titulado Mundos en movimiento, que solo el conflicto político con la industria petrolera que empezó en Venezuela con el paro de 2002 arrojó un resultado de 18.756 despedidos de una nómina de 39.354 personas. Y aunque no todos emigraron, el sociólogo cita información de la organización civil Gente del Petróleo, según la cual para 2006 una parte de la plantilla de despedidos de la estatal Petróleos de Venezuela (Pdvsa) se encontraba rehaciendo su vida en unos 32 países. Así, industrias petroleras como la colombiana, la canadiense y las de algunos países de Medio Oriente incrementaron su producción y fortalecieron su ejecución, gracias a la experiencia de los venezolanos que salieron abruptamente.

Destinos de vida

Cuando se mira el mapa, quienes han estudiado la diáspora venezolana reconocen dónde están los emigrantes. Estados Unidos, España y Colombia suenan como los destinos más concurridos y donde se han creado las mayores redes de venezolanos, que hacen las veces de soporte para los últimos que emprenden la partida.

Según Luis Vicente León a Estados Unidos se van las «clases medias que conocen el lugar y han construido receptores que sirven como sostén inicial». Freitez agrega que en este país se ha visto un incremento de venezolanos, incluso con la condición de estadounidenses. Durante dos décadas, unos 49.513 venezolanos han obtenido la nacionalidad. De ellos, unos 27.000 obtuvieron el cambio de estatus entre

Un cuarto de los venezolanos indica que tiene un familiar o amigo que ha emigrado del país. Nueve por ciento tiene pensado emigrar en un futuro cercano

2005 y 2010. La demógrafa asegura que es gente «bien establecida», con casas alquiladas o en proceso de pago, con ingresos asociados a una calificación y que ocupan puestos profesionales y gerenciales.

Luego están Colombia y España, ambas vistas por León como un «regreso migratorio» de descendientes de españoles, que durante la posguerra viajaron a Caracas en busca de mejores condiciones de vida. Freitez calcula en su investigación que, entre 2005 y 2010, el número de venezolanos en España pasó de 148.000 a 164.000.

En la lista sigue Panamá, analizada por el presidente de Datanálisis como «un receptor de venezolanos que tienen empleo o desarrollan inversiones». Freitez halló también venezolanos en otros destinos como Inglaterra, Italia, Francia, Portugal y Australia, país en el que se duplicó la presencia venezolana en apenas un decenio.

La magia de Skype

Para Víctor no hay distancia que la tecnología no pueda alcanzar. Cuando se vaya a Medellín, sabe que «la magia de Skype» le permitirá mantenerse conectado con familiares y amigos, como lo ha hecho en los últimos años con quienes se han marchado de Venezuela. En la lista de las despedidas a las que ha asistido esta pareja en el último año, recuerdan las de amigos que se han ido a Estados Unidos, Canadá, Australia, Irlanda, Francia, Colombia, Chile, Perú, Argentina e incluso Malasia.

«Todos vieron que la situación de Venezuela no era la que esperaban y se fueron... El país parece un barco hundiéndose y no quiero estar aquí cuando lleguemos al fondo. Estamos demasiado jodidos», replica Víctor al reconocer lo «fatalista» de sus ideas. De Medellín la aspiración de ambos es poder llegar en algún momento a Europa. Aún no saben cómo, pero podría plantearse esta como la nueva meta de la pareja.

De lo que no están seguros Lola y Víctor es de su regreso a Venezuela en el futuro. «Esta es una decisión definitiva», afirma él sin dudas, mientras espera el ascensor para bajar las maletas a la planta baja de su edificio y encaminarse al aeropuerto internacional Simón Bolívar, en Maiquetía. Entonces, recuerda con pesar que en Venezuela solo le queda su amada madre y algunos afectos. «Quiero intentar una vida afuera mientras veo si esto se recupera. Es muy triste irse, pero todos los días este país te quita la sonrisa de la cara», asegura Lola, desesperanzada, tomando la mano de Víctor mientras lo mira fijamente a los ojos.

La industria de autopartes está en su peor momento en medio siglo

MARIANA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ ■ Periodista

La falta de materias primas para producir autopartes y repuestos nacionales ha afectado el ensamblaje de vehículos y el mercado de reposición.

LA INDUSTRIA automotriz ha retrocedido a los índices de producción de hace 51 años. El presidente ejecutivo de la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores (Favenpa), Omar Bautista, asegura que el sector de autopartes no escapa de esta realidad. Ofrece detalles de una situación que califica de «inédita»: la falta de materias primas nacionales e importadas. La principal, por el lado de las nacionales, es el acero y no lo reciben porque la empresa estatal Siderúrgica del Orinoco (Sidor) redujo su producción y lo que logra producir va dirigido fundamentalmente a la Misión Vivienda. El resto de las materias primas nacionales, como aluminio y productos petroquímicos, lo reciben con dificultades.

Las materias primas que no se consiguen en el país pasan a ser importadas y, de esta manera, la industria enfrenta otro problema: el pago a los proveedores internacionales. «No quieren realizar nuevos despachos de materias primas y componentes importados hasta tanto honremos las deudas que tenemos por falta de liquidaciones de divisas que están pendientes en Cencoex, y las pendientes del extinto Cadivi», indica Bautista.

La falta de materia prima no ha afectado en mayor medida la producción de autopartes que va dirigida al ensamblaje de vehículos, pero sí ha perjudicado de manera importante la producción de repuestos nacionales. El presente grado de escasez, según Bautista, no se había visto en la industria nacional de autopartes en más de cincuenta años. Adicionalmente, el presidente ejecutivo de Favenpa dice que la industria nacional de autopartes ha perdido productividad laboral, al igual que la industria manufacturera nacional en general, ocasionada por los diez años de vigencia de la inamovilidad laboral que, a su juicio, ha sido mal interpretada por algunos trabajadores y creado en las plantas un clima laboral adverso a la productividad. «En 2013 la productividad laboral en la industria nacional de autopartes fue de 52 por ciento. Lo que antes producíamos en una semana, con iguales pedidos, materias primas y trabajadores, hoy lo producimos en dos semanas».

Bautista dice que, de seguir así, el plantel actual para ensamblar vehículos con incorporación de autopartes nacionales será insostenible e inviable. Los fabricantes nacionales que solo producen autopartes para las ensambladoras están también casi paralizados y están honrando los compromisos laborales según la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). «Nos preocupa cuánto tiempo podrán soportar tal carga financiera sin recibir ingresos». El representante del sector asegura que la convergencia de estos factores amenaza con desaparecer parte de uno de los tejidos industriales más importantes que existen en el país, integrado por cien fábricas localizadas en doce estados que dan empleos directos e indirectos a 60.000 trabajadores.

— ¿Cuáles insumos están faltando para la producción de partes nacionales?

La producción de autopartes es muy heterogénea, en productos, procesos de producción y materias primas. Tenemos procesos de producción (de fundición, de forja, de estampado simple y extraprofundo), productos eléctricos, de plástico y goma, y procesos de ensamblaje, por lo que requerimos variadas materias primas, todas con niveles mínimos de inventarios, porque no se han podido reponer. Requerimos aceros al carbono y aceros especiales, en bobinas, en láminas y en barras; aluminio en láminas y en lingotes; plomo puro en lingotes; cobre, latón, estaño, calcio, manganeso, resinas, caucho natural. Hay componentes que no se producen en el país, entre muchas otras materias primas, y provienen de diferentes partes del mundo: México, Colombia, Brasil, Argentina, Alemania, Corea, China, Japón, Estados Unidos, entre otros.

En 2006, las exportaciones de la industria nacional de autopartes alcanzaron los 260 millones de dólares. En 2013, cayeron a 3 millones

— ¿Cuáles partes importadas y nacionales registran mayor escasez?

Los repuestos nacionales con mayor movimiento de reposición, los de mayor desgaste o consumo, son los que más escasean, tales como baterías y neumáticos; también los lubricantes, amortiguadores, resortes de espiral, radiadores, filtros, material de fricción, entre otros. Sobre las autopartes o repuestos importados, la Cámara Comercial de Autopartes (Canidra) ha informado de una gran escasez por falta de divisas.

— ¿A cuántas subastas del Sicad I han sido convocados? ¿Cuánto se les ha adjudicado? ¿Es suficiente?

De las 17 subastas Sicad I que administró y dirigió el Banco Central de Venezuela, desde abril de 2013, en cinco de ellas se convocó al sector automotor en repuestos. Solo seis fabricantes de repuestos nacionales pudieron recibir adjudicaciones por un monto de cuatro millones de dólares aproximadamente. Las limitaciones impidieron que más fábricas participaran y resultaran adjudicadas. A partir de abril de 2014, bajo la administración y dirección de Cencoex, se han realizado cuatro subastas, más flexibles, para el sector automotor, para los importadores de repuestos, para las fábricas de autopartes y repuestos nacionales, y para las ensambladoras de vehículos y carrocerías.

En las cuatro subastas han resultado adjudicados 33 fabricantes de autopartes, con un total de 54 millones de dólares aproximadamente, para importar materias primas, insumos y componentes. Lamentablemente, tales adjudicaciones no se han podido materializar por la excesiva burocracia y las múltiples exigencias de condiciones y recaudos distintos a las operaciones normales de importación que se realizan en cualquier parte del mundo.

Las subastas son mecanismos transitorios que resultan útiles, si son bien coordinadas y se realizan con frecuencia. Por ejemplo, la industria de autopartes tiene un requerimiento anual de alrededor de 400 millones de dólares, solo para importar materias primas, insumos y componentes para la producción, cuando la producción de vehículos es

«En 2013 la productividad laboral en la industria nacional de autopartes fue de 52 por ciento. Lo que antes producíamos en una semana, con iguales pedidos, materias primas y trabajadores, hoy lo producimos en dos semanas» (Omar Bautista, presidente ejecutivo de la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores)

100.000 unidades. Por lo tanto, la cantidad adjudicada solo cubre los requerimientos de alrededor de dos meses para las fábricas que resultaron adjudicadas. Hay empresas que no han podido participar y otras no han sido adjudicadas.

Hemos planteado realizar subastas del Sicad I para la industria de autopartes y el ensamblaje de vehículos, como medida transitoria mientras Cencoex cancela las solicitudes de liquidación de divisas pendientes. Realizar una cada mes permitiría planificar los requerimientos mensuales de todas las empresas, porque todas deben recibir para evitar la falta de un producto que pudiera parar toda la cadena productiva.

— ¿Cuánto les deben en liquidación de divisas de años anteriores?

Al 31 de mayo de 2014, las solicitudes de liquidación de divisas pendientes en Cencoex totalizaban 236 millones de dólares, con 257 días promedio de atraso. Incluso hay solicitudes con más de mil días de retraso. En los primeros cinco meses del año se recibieron liquidaciones por 18 millones de dólares, lo que representa el ocho por ciento de la deuda. En los primeros quince días de junio se han recibido liquidaciones por 41 millones de dólares, que en total significa haber recibido durante el año las divisas equivalentes al 25 por ciento de la deuda.

Es importante destacar que con ello no se resuelven de inmediato los problemas de la producción por la falta de materias primas y la escasez de los repuestos nacionales. Ahora hay que hacer solicitudes a los proveedores internacionales de nuevas materias primas. Cada proveedor debe preparar o producir, lo cual toma desde tres hasta doce semanas, de acuerdo con la materia prima. Luego el proveedor embarca y el tránsito hacia Venezuela puede demorar entre 30 y 120 días, según la procedencia.

— ¿Cómo afecta esto la producción de vehículos?

La falta de materias primas para producir autopartes y repuestos nacionales ha afectado el ensamblaje de vehículos y el mercado de reposición. Aún no ha afectado tanto al ensamblaje de vehículos por la reducción del 83 por ciento que se ha registrado en los primeros cinco meses del año con respecto a igual periodo del año pasado. Sin embargo, una eventual reactivación del ensamblaje de vehículos sí se vería afectada por la falta de autopartes nacionales, pues los fabricantes han destinado sus escasos inventarios de materias primas para atender las necesidades del mercado de reposición que ha estado creciendo y en el que la demanda supera la oferta.

— ¿Cuánto ha caído la producción de partes?

La producción nacional de autopartes ha disminuido 83 por ciento para equipo original (para el ensamblaje de vehículos) y 11 por ciento para el mercado de reposición (parque automotor) en los primeros cinco meses del año.

— ¿Cuánto están exportando hoy? ¿Qué han dejado de exportar?

Desde la década de los ochenta, la industria nacional de autopartes inició su proceso de exportación, que fue creciendo de manera progresiva y sostenida. Hace ocho años las exportaciones alcanzaron los 260 millones de dólares al año. El principal mercado ha sido Estados Unidos (66 por ciento). A partir de 2006 comenzó el descenso de las exportaciones de autopartes, debido a la pérdida de competitividad internacional ocasionada por varios factores: inflación, caída de la productividad laboral por la inamovilidad laboral establecida desde 2003 y falta de materias primas nacionales de las empresas básicas del Estado, entre otras razones. En 2013 solo se exportaron tres millones de dólares.

— ¿Cuánto han caído los ingresos?

Desde 2007 se inició un descenso de la actividad productiva de la industria nacional de autopartes, ocasionada fundamentalmente por la reducción del ensamblaje nacional de vehículos y la reducción de las exportaciones. En 2007 se ensamblaron 172.000 vehículos; y en 2013, 72.000 vehículos. Este año, el ensamblaje podría alcanzar apenas 20.000 unidades.

Suministrar autopartes nacionales a los vehículos ensamblados en el país —incorporación nacional— es el aspecto más importante de la política industrial de este sector. Significa que la industria nacional de autopartes debe alcanzar los estándares de calidad que tienen sus similares en el mundo, sus suministros deben cumplir las especificaciones técnicas y de calidad exigidas internacionalmente para que puedan ser utilizados en la fabricación de los vehículos. Para ello, las fábricas de autopartes deben tener recursos, personal y procesos de producción capaces de alcanzar tales estándares internacionales. Tal capacidad es también utilizada por las industrias de autopartes locales para producir y proveer al exigente y muy competido mercado internacional y al mercado de reposición nacional.

Producir y proveer autopartes nacionales al ensamblaje de vehículos hace viable la producción de autopartes para el mercado de reposición, porque los volúmenes justifican las cuantiosas inversiones que se deben realizar para producir nuevas autopartes. En conclusión, no solo han caído los ingresos, sino que también se han perdido importantísimas oportunidades para lograr un mayor desarrollo y ocupar más trabajadores productivos, con muy buenos ingresos.

Tres tendencias globales con impacto local

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

Una revisión de las principales fuentes que analizan las tendencias de los mercados globales permite agrupar la mayoría de las tendencias en seis grandes grupos: «mi móvil y yo», «en busca de vida plena», «comprar experiencias», «internet social inteligente», «información como activo» y «conciencia de sostenibilidad». Este orden refleja su impacto en el mercado nacional, según una encuesta realizada por la empresa Datanálisis entre empresarios y ejecutivos. Las tres más importantes son las siguientes:

Mi móvil y yo

La movilidad en las comunicaciones ha estado presente en los estudios de tendencias realizados en los últimos años y ha incluido fenómenos tales como el aumento de la penetración de la telefonía móvil y el cierre de la brecha digital, el surgimiento de las tabletas, una mayor importancia de los dispositivos móviles en los procesos de compra en el punto de venta y el comercio móvil. El uso del móvil ha impactado también el comportamiento del consumidor: lo ha hecho más impaciente (principalmente los más jóvenes) y por ello ha exigido una atención más rápida por parte de las empresas.

Para este año 2014 la frase «mi móvil y yo» va más allá. Denota la importancia que estos dispositivos siguen adquiriendo en la vida diaria de las personas, hasta convertirse en instrumentos para la medición de la salud y los procesos vitales. Ahora, además de teléfonos inteligentes y tabletas, surgen discretamente las llamadas «tecnologías para vestir» (*wearable technologies*). Pero, más allá de eso, la frase descriptiva de esta tendencia refleja también la personalidad del nuevo consumidor, que se coloca en el centro de la escena seguro de que puede hacer lo que quiere y, además, lo merece. La mejor manera de ilustrar esto es con las llamadas «autofotos» (*selfies*), tan de moda en estos días.

Hay que facilitar que los usuarios encuentren sus productos o marcas en sus búsquedas móviles. Esto implica no solo «estar» sino, además, «convertir» a esos usuarios en clientes. Los consumidores saben qué quieren, buscan algo concreto y no tienen paciencia.

En busca de vida plena

Esta tendencia incluye fenómenos de mercado relacionados con la actuación de empresas y consumidores. Los más resaltantes son los siguientes:

1. Mayor valoración del contacto humano. Con la proliferación de internet, las interacciones humanas no han perdido espacios; por el contrario, son más valoradas por muchos consumidores, que aprovechan las ventajas que brinda la tecnología, pero añoran una buena atención personal. La calidad del servicio se coloca al frente de sus expectativas con respecto a las empresas.
2. Búsqueda de mayor conveniencia. Los consumidores quieren productos y servicios que les permitan ser eficientes. La búsqueda de conveniencia es uno de los comportamientos característicos del consumidor actual y esto ha impactado a diversas industrias, como alimentos, medios y entretenimiento. Quieren alimentarse sanamente, pero de una manera práctica. También son usuarios de contenidos por demanda, que les permiten elegir cuándo y dónde acceder a ellos.
3. Control de la salud. Los consumidores cuidan lo que comen, quieren alimentos sanos y también se ejercitan regularmente. Muchas aplicaciones móviles nativas apoyan esta búsqueda: los consumidores cuentan las calorías que ingieren, los kilómetros que corren, sus kilogramos de peso y hasta la calidad de su sueño.
4. Vivir el presente. En un ambiente hostil, con situaciones estresantes, los consumidores ya no solamente se preocupan de su alimentación y el ejercicio físico, sino que han incorporado aspectos espirituales en su búsqueda. Es precisamente este elemento el que ha dado nombre a esta tendencia (en busca de vida plena) y la ha diferenciado de su predecesora «vida de calidad», analizada en 2013. Actividades como la meditación y el yoga se popularizan.

«Mi móvil y yo», «en busca de vida plena» y «comprar experiencias» son tres tendencias de los mercados globales

Comprar experiencias

Esta tendencia describe un comportamiento emergente de los consumidores que incluye la necesidad de que las marcas se dirijan a ellos de forma personalizada, expectativas de que se tomen en cuenta sus problemas (empatía) y una apertura creciente a participar de experiencias con las marcas. Los consumidores quieren algo más que contenidos interesantes. Han dejado de comprar productos para comprar experiencias: espacios físicos o virtuales donde viven momentos emotivos llenos de creatividad. Las ofertas por sí solas no parecen suficientes. Por supuesto que los consumidores desean comprar a precios bajos, pero no quieren descuentos aburridos sino experiencias divertidas.

La mayor amenaza que trae esta tendencia es que las marcas no se conecten con las expectativas de los consumidores. Que continúen su monólogo y se queden cada vez más solas. Las oportunidades son muchas. Es necesario entender qué tipo de experiencias está la marca en condiciones de propiciar (coherentes con sus objetivos de negocio) para, luego, identificar cuáles mecanismos tradicionales de mercadeo pueden apoyar esta tarea (por ejemplo, BTL) o incluso arriesgarse inventar formas de crear esas experiencias.

Esta tendencia es una evolución de «una nueva forma de comprar», identificada en 2013, y se relaciona con cambios experimentados en la forma de comprar. El punto de venta no se limita a un establecimiento físico tradicional, sino que incorpora canales electrónicos y la forma como estos se interrelacionan con los canales físicos.

¿Qué hacer con las tendencias del mercado?

Estudiar las tendencias del mercado permite a las empresas prepararse para cambios que podrían afectar su modelo de negocio, y para aprovechar nuevas oportunidades. Analice estas tres tendencias que una muestra de ejecutivos y empresarios consideran importantes y vea de qué forma su estrategia de negocios se ve afectada o puede aprovecharse de ellas.

Movilizar desde la computadora

Luis Ernesto Blanco

Coordinador del MediaLab-UCAB / @lblancor

Internet y las redes sociales sirven para todo: para buscar información, estudiar, divertirse, conectar con gente y lograr adhesiones a distintas causas gracias al intercambio de información oportuna y atractiva que «enganche» a la gente y a la vez la convierta en multiplicadora de la divulgación. Ese es el principio básico del infoactivismo, una práctica que persigue la conversión en acción de la información mediada por tecnologías. En teoría se basa en una idea bastante elemental: se obtiene información, se comparte en internet usando sobre todo las redes sociales y gente que se siente ganada por la causa debería irse sumando. En la práctica requiere mucho trabajo y dedicación, y entender que va más allá de la simple catarsis que se genera en las redes sociales luego de ser testigo o víctima de una injusticia.

Las protestas de 2014 en Venezuela y su «invisibilización» en los medios de comunicación inspiraron una creciente actividad en internet y, sobre todo, en las redes sociales. Además de la divulgación de las protestas con fotos y videos que daban muestra de la actuación indebida de los cuerpos de seguridad, hubo campañas movilizadoras como la etiqueta #sinpapelnohayprensa, que informaba sobre la situación de los medios impresos e invitaba a emprender acciones y movilizaciones en defensa de la libertad de expresión. Sin embargo, aunque mucha gente consideraba estar haciendo infoactivismo, buena parte de los tuits y actualizaciones de Facebook en esos días respondía al deseo del usuario de expresarse ante los hechos y lograr aceptación entre sus iguales: cosechar «me gusta» y RT de sus amigos. No siempre había una causa concreta, no tenía continuidad, no había organización ni una invitación a la acción, que no fuese posicionar un *trending topic*; algo que, por sí solo, no significa nada en materia de activismo.

Del *like* a la participación

Como señalan Israel Rodríguez Giralt y Daniel López Gómez en su texto *Activismo y tecnología: la política en red*: «Las potencialidades que abren estas tecnologías (informacionales) están siendo aprovechadas para diferentes formas de movilización y protesta, y cada vez son más los colectivos y los movimientos que ven en ellas un alto componente subversivo».

Entonces, al tener claro que es una acción política con y desde la información que se ha trasladado a internet por ser una plataforma global y sencilla de manejar, lo más importante es activar a las personas.

Pero pasar de la información a la acción casi nunca es tarea sencilla. La foto del cachorrito abandonado o la de las tortugas bebés amenazadas lograrán de inmediato cientos de *likes* solidarios y uno que otro comentario del tipo «no podemos permitirlo». Pero la gran mayoría de esas manifestaciones de apoyo seguramente se desvanecerán cuando se convoque a una acción que exija otro tipo de compromisos como dinero o tiempo.

El infoactivismo es una práctica que persigue la conversión en acción de la información mediada por tecnologías

El portal www.infoactivism.org recoge algunas tácticas para pasar a la acción. Lo más importante es despertar el interés de las personas mediante la construcción de un mensaje fuerte con objetivos marcados. Las redes sociales y herramientas como videos, podcats e imágenes con información (infografías) siempre tienen más posibilidades de ser compartidas que los mensajes de texto. Una lista exhaustiva de las herramientas que pueden ser aprovechadas por los infoactivistas se encuentra en http://infoactivismo.org/herramientas. Se incluyen aplicaciones para comunicación, movilización, búsqueda y visualización de datos, y seguridad digital, entre otras.

El activismo no se logra solamente sentado frente a la computadora. Es muy importante ser testigo de los acontecimientos que ocurren en el mundo real y documentarlos. Es recomendable usar grabadoras de video y cámaras fotográficas, para mostrar la realidad. Por eso, el teléfono inteligente se ha convertido en el gran aliado del infoactivista.

Pero no solo es el relato de los hechos lo que captará el interés de las personas. Hay que mostrar el mensaje de manera que cautive a la mayor cantidad de personas. Una forma consiste en enfatizar historias personales que acompañen el mensaje, pues así las personas sienten que sus experiencias no son ignoradas y hay mayor conexión con la situación. En otros casos y en sociedades particulares, la visualización es posible mediante el humor. Por ello, para mayor difusión del mensaje, se recomienda hacer uso de esta técnica, pero siempre con mucho cuidado y respeto.

La gestión de los contactos y el mantenimiento de las relaciones, sean personales o mediante redes con las personas interesadas en seguir el proyecto, también es esencial. Resulta conveniente abrirse al diálogo y permitir las preguntas, sobre todo cuando la información es inexacta, engañosa o puede ser complementada. Si las personas sienten la necesidad de hacer preguntas, y si posteriormente son respondidas, se fomentará la confianza que buscan al momento de unirse al proyecto.

Es importante saber manejar informaciones complejas (estadísticas y cuadros comparativos) y explicarlas de la forma más sencilla para que no aburran, para que el mensaje llegue. Con las distintas aplicaciones y tecnologías de información se hace sumamente fácil reunir los conocimientos y las experiencias de las distintas personas en pro del proyecto activista. Es necesario investigar permanentemente: existen informaciones poco claras o que están siendo ocultadas. Por ello hay que mantener la indagación, para después exponer la información de la manera más clara posible a la audiencia.

La clave es la constancia. El éxito en el infoactivismo es un asunto de reputación y eso no se consigue de la noche a la mañana. Son las pequeñas victorias y los resultados concretos los que marcarán la diferencia, sin importar tanto el número de seguidores o fans. Lo importante es la capacidad para incidir en ellos y lograr compromisos reales con la causa.

Telefonía móvil y la calidad de vida: el caso Perú

Italo Giudice

Gerente general de Tedexis

El año 2013 marcó un hito en la venta de teléfonos móviles: los teléfonos inteligentes alcanzaron un 53 por ciento de las unidades vendidas en todo el mundo, según la consultora Gartner. Este impresionante crecimiento no debería restar importancia a la utilización de los teléfonos simples (de doce botones); si todavía el 47 por ciento de las ventas corresponde a estos dispositivos, hay que seguir dándoles su lugar en importancia y potencial para mejorar la calidad de vida de los usuarios.

Teléfonos inteligentes e internet

La popularidad de los teléfonos inteligentes en países desarrollados hace que las empresas, en su mayoría, piensen en posibilidades que estos dispositivos pueden facilitar: utilización de aplicaciones o redes. Transferencias bancarias, pagos de servicios, compras de pasajes o consultas de horarios de transporte público son solamente la punta del iceberg de las posibilidades que los teléfonos inteligentes pueden ofrecer para facilitar la vida diaria. Adicionalmente, en esos países, las empresas están siendo más creativas al diseñar aplicaciones o asociarse con alguna de ellas, con la finalidad de mantener a los clientes enganchados con sus servicios y marcas.

El mayor potencial de los dispositivos inteligentes se logra al estar conectados a internet constantemente utilizando la banda ancha móvil (BAM). Según cifras de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), unas 3.000 millones de personas estarán conectadas a internet a finales de 2014, la mayoría por BAM. Pero las economías desarrolladas son las que se llevan la mayor penetración. Según la UIT, llegará al 84 por ciento, cuatro veces la de los países en desarrollo (21 por ciento).

En los países en vías de desarrollo todavía hay mucho camino por recorrer. Se está avanzando exponencialmente en el desarrollo local y este avance ocurre gracias a la base de lo aprendido en los países desarrollados con respecto al mercado de teléfonos inteligentes. Las grandes trabas de la masificación de estos dispositivos son los costos de adquisición de los equipos (en Perú están alrededor del cincuenta por ciento del sueldo mínimo mensual), la infraestructura para BAM y sus costos.

El caso Perú

En Perú, donde en los últimos años se ha visto un gran crecimiento económico, la penetración de teléfonos inteligentes es alrededor de 17 por ciento en las zonas urbanas (según Ipsos Perú) y menos de la mitad posee un plan de datos. Se pronostica que la penetración crecerá exponencialmente durante los próximos dos años.

Existen muchas iniciativas privadas para promover el desarrollo de aplicaciones, que han creado una generación de profesionales que apuestan por empresas emergentes que poco a poco están ganando importancia en el mercado local. Sin embargo, en las mismas zonas urbanas, el 76 por ciento de las personas entre 12 y 70 años posee un celular. Esto implica que un gran porcentaje de la población todavía no puede aprovechar las bondades y beneficios de un teléfono inteligente.

Aparte de las actividades comerciales y de valor agregado que utilizan SMS como herramienta, existen otras iniciativas en las cuales el SMS puede causar un impacto social positivo

Ante esta realidad, muchas empresas peruanas están aprovechando la cobertura y el alcance de la utilización de SMS para campañas, notificaciones, alertas, trámites, solicitudes de información y mucho más. A pesar de la pantalla pequeña y la limitación de 160 caracteres, se pueden crear ingeniosas soluciones que creen valor agregado a los usuarios. Definitivamente, el futuro del SMS será migrar hacia una comunicación empresa-persona, más que persona-persona.

¿Hacia dónde va el SMS en países en desarrollo?

Aparte de las actividades comerciales y de valor agregado que utilizan SMS como herramienta, existen otras iniciativas en las cuales el SMS puede causar un impacto social positivo, especialmente en las zonas rurales. Por ejemplo, en educación se han visto innovadoras iniciativas para hacer que la educación llegue a zonas más lejanas y de menos recursos, en las que participan colegios, padres, estudiantes y comunidades.

La mensajería de texto también ha sido usada en el sector salud, con la finalidad de hacer llegar información de diversos temas a las personas; por ejemplo, información sobre planificación familiar, sida/VIH, malaria y otras enfermedades específicas de cada zona. También se utiliza SMS para evitar epidemias, mantener informada a la población de campañas de vacunación y cualquier otro tipo de asuntos de salud. En el caso de fenómenos naturales, como sismos o tsunamis, el mensaje de texto sirve para generar alertas o informar sobre lugares de ayuda o refugios. Definitivamente, existen muchas oportunidades para seguir desarrollando ideas relacionadas con el uso de SMS en mercados emergentes.

En los países desarrollados son notables los avances en el uso de las nuevas tecnologías, especialmente en lo referente a teléfonos inteligentes, aplicaciones y ancho de banda. Sin embargo, en los países en desarrollo, a falta de infraestructura y costos asequibles, hay que crear soluciones que permitan llegar a la gran mayoría de las personas. Falta mucho por hacer para beneficiar no solo a las áreas urbanas sino también a las rurales, donde el acceso a la tecnología y la información es muy limitado. Para ello, la mensajería de texto móvil es una herramienta útil.

La realidad de cada país o mercado definirá las herramientas de telefonía móvil a su alcance, para mejorar la calidad de vida de la población. Las posibilidades son muchas y hay que estar conscientes de que cualquier esfuerzo que se haga conducirá a ese objetivo.

Petrocaribe: el petróleo como herramienta geopolítica

Riitta-Ilona Koivumaeki y Pedro Luis Rodríguez Sosa

Riitta-Ilona Koivumaeki, candidata a doctorado en la Universidad de Texas, Austin, Estados Unidos.
Pedro Luis Rodríguez Sosa, profesor del IESA.

Los observadores de la política latinoamericana suelen hacer referencia a las implicaciones geopolíticas de los programas energéticos del gobierno venezolano (Corrales, 2012; Petras, 2009; Ellner, 2007). Sin embargo, no se ha hecho un análisis sustancial del tema. La pregunta es si Petrocaribe, uno de los programas bandera de Hugo Chávez, ha tenido alguna influencia sobre la política exterior de los Estados beneficiarios.

Petrocaribe y sus antecedentes

Petrocaribe es una iniciativa de cooperación energética regional fundada por catorce países del Caribe en Puerto La Cruz, Venezuela, en junio de 2005. Actualmente, la iniciativa incluye a 18 países, luego de la incorporación de cuatro países en el período 2006-2008 y El Salvador en junio de 2014, y la expulsión de Honduras en 2009, en respuesta al golpe de Estado contra el presidente Manuel Zelaya.

El objetivo fundamental de la iniciativa es garantizar el suministro energético en la región. Para ello, Venezuela provee crudo subsidiado a los demás países miembros. Aunque el crudo se vende a precio de mercado, parte del pago es diferido entre 17 y 25 años, a una tasa de interés del uno por ciento. El subsidio es progresivo con respecto al precio: aumentan los plazos a medida que aumenta el precio del petróleo.

Los volúmenes que asigna Petrocaribe representan una proporción importante del consumo de los países beneficiarios. Sin embargo, las cuotas de suministro no han sido alcanzadas en ningún año entre 2006 y 2011. Según los informes financieros de Pdvsa, los envíos anuales han promediado 54 por ciento de las cuotas durante el período 2006-2011. Los promedios anuales fueron: 49 por ciento en 2006, 41 en 2007, 53 en 2008, 66 en 2009, 60 en 2010 y 56 en 2011.

El objetivo de corto plazo es garantizar el suministro energético en la región. Pero la iniciativa apunta también a lograr cambios políticos y sociales de gran envergadura a largo plazo. Según el presidente Chávez, en su discurso ofrecido en la tercera cumbre de Petrocaribe en 2007, la organización se constituyó como un mecanismo para liberar a la región del imperialismo y del capitalismo. El portal virtual de la organización (www.petrocaribe.org) caracteriza la iniciativa como parte de la estrategia geopolítica de Venezuela de promover un mundo pluripolar. En otras palabras, los objetivos geopolíticos de la iniciativa siempre han sido explícitos.

Petrocaribe en cifras, 2011

(cuotas en miles de barriles de crudo y derivados por día; porcentaje del consumo del país cubierto por la cuota)

País	Cuota	% del consumo
Antigua y Barbuda	4,4	110,0
Bahamas	ND	ND
Belice	4,0	114,3
Cuba	98,0	53,3
Dominica	1,0	100,0
República Dominicana	30,0	25,0
Granada	1,0	50,0
Guatemala	20,0	25,0
Guyana	5,2	47,3
Haití	14,0	100,0
Honduras	ND	ND
Jamaica	23,5	39,2
Nicaragua	27,0	90,0
Santa Lucía	ND	ND
San Cristóbal y Nieves	1,2	66,7
San Vicente y las Granadinas	1,0	66,7
Surinam	10,0	71,4

ND: cifras no disponibles.
Nota: Cuba recibe petróleo según el Convenio Bilateral de Cooperación Integral, firmado en octubre del año 2000.
Fuente: www.petrocaribe.org.

Petrocaribe tiene un importante precedente en el Acuerdo de San José, firmado por México y Venezuela en agosto de 1980. El acuerdo garantizaba la oferta de 80.000 barriles diarios a once países del Caribe, con pagos diferidos y créditos a bajas tasas de interés; aunque el petróleo era exportado a precio de mercado, los países beneficiarios podían diferir entre 20 y 25 por ciento del pago en forma de créditos a bajas tasas. Fue renovado anualmente hasta el año 2005, cuando México decidió no firmar, debido a diferencias con Venezuela sobre la inclusión de Cuba en la iniciativa.

En el año 2000 Chávez dio los primeros pasos para reorganizar la integración energética regional, al promover la firma del Acuerdo Energético de Caracas con once países caribeños. El acuerdo era similar al Acuerdo de San José: Venezuela se comprometía a proveer 80.000 barriles diarios de crudo a los países miembros. Petrocaribe le siguió en 2005, con pocos cambios significativos: (1) Petrocaribe invitó a otros nueve países, incluida Cuba, (2) estableció su sede ejecutiva en Caracas y (3) se ligó a la iniciativa de desarrollo de Venezuela conocida como Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), al hacer que parte de los pagos de Petrocaribe se destinaran al Fondo de ALBA. Los estrechos lazos entre ALBA y Petrocaribe han reforzado la noción de que este último no es más que una herramienta de política exterior del gobierno bolivariano.

El estudio

Dado que Petrocaribe provee importantes cantidades de petróleo subsidiado a los países miembros, es posible que estos países hayan brindado mayor apoyo en instancias internacionales a la política exterior de Venezuela. Para poner a prueba esta hipótesis se analizaron los patrones de votación en la Asamblea General de las Naciones Unidas (AGNU).

Los politólogos han usado la coincidencia de votos en la AGNU como indicador de objetivos comunes en política exterior. Por ejemplo, se han analizado los patrones de votación para entender los conflictos y las alianzas que caracterizaron la Guerra Fría (Alker y Russett, 1965; Voeten, 2000, 2004). A partir de este enfoque, se planteó que el grado de coincidencia entre los votos de Venezuela y los votos de los países miembros de Petrocaribe refleja el grado de cercanía de sus intereses en política exterior. Para ello se utilizó la base de datos construida por Strezhnev y Voeten (2012).

Anualmente son votadas unas ochenta resoluciones en la AGNU. Las resoluciones abarcan temas tales como derechos humanos, embargos económicos y políticas de asentamiento, entre otros (Voeten, 2004). Los países pueden votar a favor, abstenerse o votar en contra de una resolución. La abstención se suele interpretar como una señal de desacuerdo parcial.

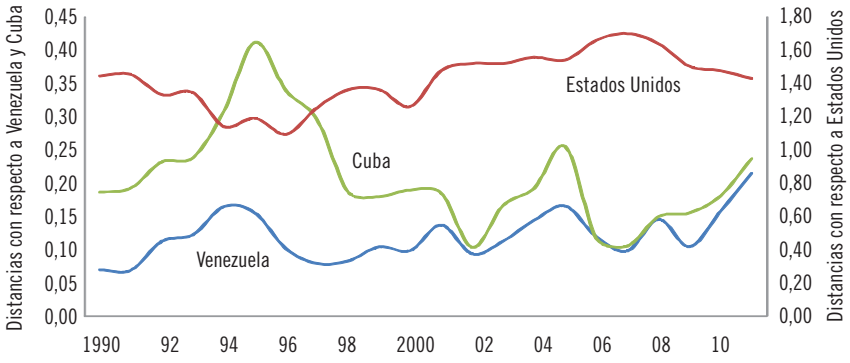
Se emplearon dos métodos para analizar los datos. Primero, para evaluar si los patrones de votación han cambiado, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman para cada país miembro, antes y después del establecimiento de Petrocaribe. Este coeficiente de correlación (una relación estadística entre dos variables ordinales) permite apreciar cómo se alinean los países miembros con Venezuela: un valor entre 0,1 y 0,3 se considera una relación débil, entre 0,4 y 0,7 moderada y entre 0,8 y 1,0 fuerte.

El segundo método consistió en examinar las posiciones de los países miembros con respecto a Estados Unidos y Cuba (los dos extremos ideológicos de la región). Esto permite entender el contexto geopolítico más amplio. Dado que Petrocaribe aspira a un cambio político-social congruente con la ideología prevaleciente en Cuba, se esperaba que los países miembros se alinearan más con Cuba luego de unirse a Petrocaribe y, por lo tanto, se distanciaran más de Estados Unidos. Para evaluar si ese fue el caso se calculó la distancia numérica, en valores absolutos, entre los votos de cada país miembro y los votos de Cuba y Estados Unidos respectivamente para el período 1990-2011. Para calcular esta distancia se asignó un valor de 1 al voto a favor, un valor de 2 a la abstención y un valor de 3 al voto en contra. De tal manera que la distancia entre un mismo voto es 0, la distancia entre un voto a favor o en contra y una abstención es 1 y la distancia entre un voto a favor y un voto en contra es 2.

Los resultados

Los resultados respaldan la hipótesis según la cual Petrocaribe ha alineado los intereses de política exterior de los países beneficiarios con los intereses de Venezuela. En promedio, el coeficiente de correlación entre los votos de los países miembros y los votos de Venezuela antes de Petrocaribe fue 0,27 (un coeficiente que puede calificarse de débil). Posterior al establecimiento de Petrocaribe en 2005, el promedio aumentó a 0,48 (una correlación moderada). Este índice excluye a Honduras, debido a su expulsión en 2009, apenas un año después de su incorporación.

Distancias entre los votos de los países miembros de Petrocaribe y los de Venezuela, Estados Unidos y Cuba, 1990-2011
(promedios en valores absolutos)



Nicaragua muestra el cambio más significativo: la correlación entre las votaciones de Nicaragua y Venezuela pasó de 0,13 a 0,74. Con la excepción de tres países (Santa Lucía, Bahamas y Belice), la votación de todos los países miembros se acercan más a la votación de Venezuela una vez que se unen a Petrocaribe. La desviación estándar de la variación fue 0,19.

En cuanto a la alineación con respecto a Estados Unidos y Cuba se encontró que la votación de los países miembros se acercó más a la votación de Cuba, después de la elección de Hugo Chávez como presidente de Venezuela en 1998. Esta relación se fortalece aún más luego del nacimiento de Petrocaribe. Sin embargo, algo que sorprende y requiere mayor análisis es que la distancia entre los países miembros y Estados Unidos comienza a recortarse a finales de la década de los 2000, mientras que la distancia con Cuba y Venezuela comienza a aumentar. Esto sugiere que la influencia de Petrocaribe fue transitoria.

La geopolítica regional: una dinámica compleja

Los resultados apoyan la hipótesis según la cual Petrocaribe ha servido como herramienta geopolítica del gobierno venezolano. No obstante, los métodos usados tienen limitaciones. Primero, mientras que los coeficientes de correlación sugieren un cambio en los patrones de votación de los países miembros, no es posible establecer causalidad; en otras palabras, los cambios observados pueden ser consecuencia de diversos factores que deben ser tomados en cuenta en un análisis más sistemático. Segundo, el análisis no diferencia entre cada votación según el tema. Un gran número de resoluciones evaluadas en la AGNU no tiene relación con los intereses geopolíticos de Venezuela y, por lo tanto, un voto contrario al voto de Venezuela no necesariamente sugiere una diferencia de intereses. Un análisis más profundo debe tomar en cuenta el contenido de cada resolución y aislar o aplicar una mayor ponderación a las resoluciones que son verdaderamente relevantes para Venezuela.

Petrocaribe es solo una parte de la política exterior del gobierno venezolano. Por ejemplo, Chávez promovió de forma activa la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (Celac). Para entender cómo el gobierno ha usado el petróleo para influir la geopolítica regional es necesario tomar en cuenta cómo han modificado su participación los países miembros y no miembros en diversas organizaciones internacionales, incluidas la Organización de Estados Americanos, Unasur y Celac.

REFERENCIAS

- Alker, H.R. y B.M. Russett (1965): World politics in the United Nations General Assembly. New Haven: Yale University Press.
- Corrales, J. (2012): «Conflicting goals in Venezuela's foreign policy». En R.S. Clem y A.P. Maingot (eds.): Venezuela's petro-diplomacy: Hugo Chávez's foreign policy. Gainesville: University Press of Florida.
- Ellner, S. (2007): «Toward a 'multipolar world': using oil diplomacy to sever Venezuela's dependence». NACLA Report on the Americas. Vol. 40. No. 5.
- Petras, J. (2009): «Crisis in Latin America». Latin American Perspectives. Vol. 26. No. 4.
- Strezhnev, A. y E. Voeten (2012): «United Nations General Assembly Voting Data». http://thedata.harvard.edu/dvn/dv/Voeten/faces/study/StudyPage.xhtml?globalId=hdl:1902.1/12379&versionNumber=4. Consultado el 23 de junio de 2014.
- Voeten, E. (2000): «Clashes in the Assembly». International Organization. Vol. 54. No. 2.
- Voeten, E. (2004): «Resisting the lonely superpower: responses of states in the UN to U.S. dominance». The Journal of Politics. Vol. 66. No. 3.

La revolución de la salud digital

Arístides Ávila Odreman

Médico cirujano, director general de Médica Digital / @medicadigital

La revolución de la salud digital ya comenzó. Durante los últimos años se han llevado a cabo innovaciones en los centros hospitalarios para implementar la digitalización de las historias médicas. Se han creado sitios en internet para fomentar la interacción de las personas con su salud. Sin embargo, la salud digital espera una transformación mucho más radical, en la que la enorme brecha de comunicación entre el médico y el paciente desaparecerá con el uso de las tecnologías. La información médica del paciente estará a su alcance sin necesidad de solicitarla a su médico.

En Venezuela existen empresas que forman parte de este ambicioso proceso. Ejemplo de ello es la creación de una plataforma médica digital abierta y gratuita, con la que se pretende lograr que cada persona tenga acceso a su historial médico, mediante un dispositivo móvil o en la red. La plataforma facilita el acceso para compartir información médica y, a la vez, permite analizar los datos empleando información de distintas organizaciones dedicadas a la salud (Ministerio de Salud, hospitales, clínicas, laboratorios, compañías de seguro, universidades). Una de las ventajas de la plataforma es la disponibilidad de cuentas de información médica digital CIMD, mediante las cuales el paciente tiene acceso a su información médica desde cualquier dispositivo que se conecte.

La ambición de la medicina digital es crear un modelo integrado que conecte todas las partes del sistema de salud, de manera que la información esté disponible donde y cuando se necesite. Los objetivos son reducir los costos, mejorar los resultados e incrementar el acceso. Se busca integrar a todos los actores del sistema de salud. El médico puede descargar la información del paciente y el paciente puede acceder a su información. De igual manera, las aseguradoras y los organismos gubernamentales podrán evaluar los riesgos de salud de su población para prevenir enfermedades.

La salud digital combina distintos tipos de información, tales como reportes médicos, aplicaciones clínicas, bases de datos, herramientas de análisis, equipos médicos y telemedicina. Lo más importante es que la tecnología protege los datos y asegura la confidencialidad de los reportes de cada persona.

La ambición de la medicina digital es crear un modelo integrado que conecte todas las partes del sistema de salud

Los dispositivos móviles y las aplicaciones, al trabajar en conjunto con el almacenamiento de información en la nube y el análisis de grandes volúmenes de datos, serán el centro de la transformación global de la salud. Estas tecnologías continuarán guiando los pasos para reducir los costos, ampliar los accesos, cambiar conductas y mejorar los resultados. Se centralizará el intercambio de información, de manera que el paciente sea el eje del sistema. La medicina digital garantiza el apoyo a la coordinación de salud, de modo que se utilicen los recursos para atacar directamente los problemas y reducir los errores.

Existe una enorme ola de crecimiento en lo que a la salud digital respecta. Cada vez son más los médicos, emprendedores y empresas digitales que trabajan en este campo. Los inversionistas están conscientes de las barreras culturales, de la resistencia de muchos médicos al cambio y de lo complejo del sistema médico y del acceso a la tecnología en muchos países.

La salud digital está en constante transformación. Los investigadores y desarrolladores trabajan de la mano con la tecnología para crear y mejorar cada versión. En la actualidad se puede acceder a distintas aplicaciones y plataformas, tales como Salud Móvil, Medios Sociales, Historia Clínica Electrónica (EHR, por sus siglas en inglés), ludificación (emplear técnicas propias de los juegos en actividades no recreativas), que en conjunto abren un abanico de posibilidades para lograr un mayor compromiso individual y colectivo con la salud digital.

La democratización de la medicina está despegando y los pacientes deberán participar para lograr el cambio del modelo tradicional de la salud. Hay una razón para este cambio. Por primera vez en la historia se pueden digitalizar los seres humanos.

LECTURAS RECOMENDADAS

- Ernst & Young (2012): «mHealth: mobile technology poised to enable a new era in health care». http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/mHealth/$FILE/mHealth%20Report_Final_19%20Nov%2012.pdf. Consulta: 16 de julio de 2014.
- Ranck, J. (2012): *Connected health: how mobile phones, cloud and big data will reinvent healthcare*. Nueva York y San Francisco: GigaOM Books. Edición para Kindle.

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL

Ediciones IESA

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

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

Contrata: punto de encuentro entre talentos y empleadores

Carmen Sofía Alfonzo A.

Periodista

«Cuando una puerta se cierra otra se abre» y «las grandes oportunidades surgen de las crisis». Estas frases resumen la experiencia de los hermanos James y Fernando Ríos, creadores, fundadores y socios de Contrata, una firma dedicada a reunir en un espacio geográfico delimitado a personas que buscan trabajo y empresas que buscan talento.

James Ríos, industriólogo, abogado y director general de Contrata, recuerda que la idea de negocio se le ocurrió cuando la empresa multinacional donde trabajaba estaba cerrando operaciones en Venezuela. Aunque reconoce que fue difícil tomar la decisión de emprender, dice que la balanza se inclinó hacia esa opción por la pasión de ayudar a los desempleados de las zonas populares a conseguir empleo: «En todas las empresas es común oír que no se consigue personal, menos aún en perfiles básicos, y, por el otro lado, una de las mayores preocupaciones de los habitantes de los sectores populares es que no consiguen trabajo».

James Ríos tiene una experiencia de más de diez años en el área de recursos humanos, mientras que su hermano Fernando Ríos, director comercial de Contrata, es ingeniero industrial con Máster en Administración del IESA y está cursando el posgrado en *Personal branding* de la Universidad Ramon Llull, Barcelona, España.

Los hermanos Ríos, después un estudio de mercado, notaron que en Venezuela las personas de sectores populares no tienen sistemas estructurados para buscar empleo ni las empresas se arriesgan a ser más agresivas para buscar mano de obra. Cuando decidieron materializar su idea contaban con sus ahorros y con la ayuda de familiares. El mayor recurso del que disponían era la experiencia acumulada en el área de recursos humanos.

Pero la experiencia no es suficiente. Mientras Contrata estaba aún en formación, los Ríos prestaban servicios de consultoría, lo que los obligaba a dejar en espera la consolidación de su negocio. «En cuanto a apoyo institucional, quienes nos permitieron empezar, creyeron en nosotros y nos dieron un voto de confianza fueron y siguen siendo la Alcaldía de Baruta y NegocioPyme».

El modelo de negocio de Contrata se fundamenta en alianzas con empresas que requieren cubrir sus necesidades de personal y, a su vez, se comprometen a llevar de manera gratuita capacitación a los sectores populares, para lo cual reciben apoyo de los hermanos Ríos.

En un principio, señala James Ríos, el negocio de Contrata era el tradicional de las empresas que reclutan personal: un porcentaje del salario de la vacante cubierta. «Este esquema cambió cuando nos dimos cuenta de que parte de nuestra labor era, por un lado, sensibilizar a los departamentos de recursos humanos de las empresas para que fueran a los barrios y conocieran la realidad de estas personas, y, por el otro, llevar a los barrios capacitación gratuita en temas de empleo. Por esa razón nos orientamos hacia las alianzas».

Contrata ayuda a los desempleados de las zonas populares a conseguir empleo. Tras haber comenzado en Caracas, sus socios aspiran a expandirse a América Latina

Altibajos

Parte esencial del sistema de trabajo de Contrata, afirma James Ríos, es el apoyo que le presta cada comunidad que visita para llevar a sus vecinos las oportunidades de empleo. Sin embargo, no en todas las zonas cuentan con suficiente apoyo. El gerente general de la empresa recuerda un ejemplo de ello en una comunidad de Petare, a la que el equipo de Contrata dedicó tres meses. Ese tiempo les sirvió para ganarse la aceptación de más de treinta comunidades organizadas en consejos comunales, que a su vez integraban salas de batalla social.

James Ríos dice que, en múltiples visitas a la comunidad, fueron recibidos con mucho interés en la propuesta de apoyo laboral de Contrata. «Pensábamos que ya íbamos a entrar con toda la fuerza en Petare y era un logro inmenso».

Pero no fue así. Un día en una de esas salas de batalla social, él y su hermano mencionaron las siglas ONG para referirse a las organizaciones en las que se apoyaban. «Estas tres letras bastaron para que nos gritaran "infiltrados", nos expulsaran y nos cerraran las puertas en esas comunidades. Todo el esfuerzo de más de tres meses fue truncado por mencionar tres letras políticamente delicadas».

Mantener presente que su idea era innovadora y que marcarían pauta en el país y en América Latina hizo a los fundadores de Contrata seguir adelante con su emprendimiento.

La perseverancia valió la pena. Al poco tiempo de haber comenzado operaciones, la empresa ganó el premio de la fundación Corresponsables en España, que fue recibido también por Banesco y Venevisión.

El principal reto al iniciar el negocio era convencer a las comunidades populares de que conseguir empleo es mucho más fácil de lo que se cree, dice James Ríos. Una vez alcanzada esta meta, el objetivo de Contrata es ahora sistematizar el método de trabajo para implementarlo en toda Venezuela, a corto plazo, y, a mediano plazo, en América Latina.

Barreras y recomendaciones

Los principales obstáculos son económicos y de apoyo institucional, afirma James Ríos. Dice que, al no tener financiamiento, el emprendedor no puede dedicarse de lleno a su idea de negocio. De volver a vivir la experiencia de emprender, lo único que harían distinto, él y su hermano, sería empezar con suficiente capital, que les permita enfocarse en el negocio al máximo.

A quienes tienen planes de emprender James les recomienda escoger bien a los socios: es fundamental evitar que la selección parta de los sentimientos o de las emociones. «Deben complementarte, tener habilidades que tengas en menor medida».

reseña

Venezuela en el laberinto de la renta

Diego Bautista Urbaneja: *La renta y el reclamo: ensayo sobre petróleo y economía política en Venezuela*. Caracas: Alfa. 2013.

Tomás Straka, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

¿Cuándo comenzaron los venezolanos a ser como son? Es decir, ¿desde cuándo adoptaron «una manera de concebir la relación con el trabajo, los derechos, la riqueza, la igualdad, el gobierno» (Urbaneja, 2013: xv) definida por la renta petrolera? ¿Desde cuándo y por cuáles razones la renta se convirtió «en una especie de principio organizador de la sociedad venezolana» (2013: xvii)? Estas preguntas conducen a las estructuras esenciales de la vida venezolana, a la forma como el petróleo impregna cada uno de sus recodos, las decisiones, los sueños y los proyectos de toda la colectividad. Y estas son las preguntas que Diego Bautista Urbaneja se propuso responder en su libro *La renta y el reclamo*.

Su objetivo es elaborar una especie de teoría general de la vida —de la «economía política» como la llama— venezolana, a partir del análisis de la trama de acuerdos que a lo largo de casi noventa años se forjaron para reclamar y repartir, según el lugar de la ecuación en que se esté, la renta petrolera. Durante este lapso se fueron desarrollando un conjunto de criterios y valores (a los que Urbaneja llama «principios rectores») y un conjunto de procedimientos generalmente aceptados (a los que llama «reglas de decisión») por los cuales «la economía política del país se arma en función de reclamar y distribuir la renta petrolera» (xx). Urbaneja define la economía política como «el conjunto de actores y sectores que en una sociedad tratan de incidir en la toma de decisiones del Estado, haciendo valer para ello los recursos de diversos tipos con los que cuentan, así como el conjunto de instituciones y procedimientos que dan entrada a tales recursos y les asignan determinado peso o valor» (xviii); en resumen, «como los arreglos políticos vigentes en la sociedad» (250).

Un ejemplo ayudará a entender su planteamiento. Los políticos de casi todo el mundo han tenido que enfrentarse a un problema típico en los últimos dos siglos: los agricultores quieren medidas de protección arancelaria para beneficiar su producción, amenazada por las de competidores extranjeros, probablemente más eficientes y por eso capaces de inundar el mercado local con productos más baratos —¡y a veces de mejor calidad!— que los nacionales. Los comerciantes, por el contrario, señalan que esas medidas arancelarias aumentarían los costos y restringirían la oferta, en perjuicio del bienestar general de la población. Ambos tienen razones de peso y ambos van a tratar de influir sobre el Estado, según el poder que efectivamente tengan. En Venezuela, los comerciantes ganaron la partida. La pugna no se centró en los aranceles sino en el valor de la moneda nacional: el bolívar.

Durante la década de 1930, cuando se combina la doble circunstancia de la caída del precio del café y la revalorización del bolívar frente al dólar, ambas consecuencias de la crisis global del capitalismo que estalla en 1929, los cafetaleros pidieron sistemáticamente una devaluación para ser más competitivos en el ámbito internacional; mientras que, para los banqueros, con un bolívar más fuerte la renta petrolera (lo que pagaban las compañías y los dólares que traían) sería mayor. Los primeros alegaban los inmensos perjuicios que generaría su quiebra, pues varias regiones del país y un porcentaje importante de la población vivía del café. Los segundos presentaban las cuentas de todo lo que podía hacerse con un bolívar capaz de comprar muchos dólares con los cuales, a su vez, comprar maquinaria, medicinas, alimentos, en fin, cuanto hiciera falta para la modernización del país.

En 1934 se suscribe finalmente el Convenio Tinoco: el primer prototipo de un control de cambios, que finalmente se instituye en 1941. El bolívar baja apenas de 3,06 a 3,93 por dólar. Como compensación, ese año se decreta una ayuda de diez millones de bolívares (que entonces eran unos tres millones de dólares, unos treinta millones actuales) para los caficultores. Obviamente, la medida no puede frenar la debacle del café, pero sí marca el inicio de una forma de hacer arreglos políticos, en los que cada sector de la sociedad pugna para que el Estado decida a su favor en el sentido de obtener una parte de la renta. «Son esos momentos en los que el país, sabiéndolo o no, toma por un sendero, de los varios que se le ofrecían» (52). Ese sendero, además, definirá al país por todo un siglo.

Será con el puntofijismo que arranca en 1958 cuando la sociedad termina de organizarse en torno al reclamo de la renta

Urbaneja parte de la idea —tomada de Asdrúbal Baptista— de que «el petróleo nos hizo». En efecto, la sociedad, la economía, la cultura, el Estado venezolanos del siglo XX (y lo que va del XXI) fueron modelados, en gran medida, por el impacto de la renta petrolera. Pero con una salvedad importante: la participación del venezolano, argumenta el autor, fue bastante más activa de lo que la frase da a suponer. Su protagonismo ha sido —y sigue siendo— mucho mayor que el de simple víctima o beneficiario, según el caso, de la riqueza que empezó a bombearse alrededor de la década de 1920. Así las cosas, si bien «el petróleo nos hizo», fue «como nosotros hicimos que nos hiciera» (xliii). Pero fue un proceso gradual. Ni con Gómez ni con los regímenes posgo-

mecistas (López Contreras y Medina Angarita, 1935-1945) la sociedad se había armado todavía en torno al rentismo. Aún no había sectores reales reclamadores de renta. Gómez soluciona uno a uno, según sus intereses y prioridades, los problemas que hereda o van apareciendo; pero ni el ejército ni los caficultores entran aún, como sectores homogéneos, en el juego de la búsqueda de renta. «La renta que ha entrado se ha ido en pago de la deuda, en financiar aumentos graduales de las diversas partidas presupuestarias y en compensar a los productores por la caída de las exportaciones tradicionales» (58). También se fue en asegurar lealtades mediante concesiones u otras prebendas.

Con los años la sociedad se hace cada vez más compleja. Durante el posgomecismo (la era del «positivismo ampliado», según Urbaneja) avanza hacia el rentismo con las leyes de Impuesto sobre la Renta (1942) e Hidrocarburos (1943), así como con el nacimiento del Estado intervencionista (en especial, en la etapa de Medina, Junta Reguladora de Precios, Junta Nacional de Fomento y Comisión Coordinadora de Importaciones, entre 1942 y 1944). El objetivo de «sembrar el petróleo» —es decir, invertir la renta para crear un «capitalismo normal», autosostenible— va estructurando las primeras relaciones entre diversos sectores y el Estado, mediante la búsqueda de una porción de la renta. El trienio (al que Urbaneja llama «proyecto de un partido hegemónico») y la dictadura («el régimen tecnocrático militar»), cada uno a su escala, hicieron otro tanto. No obstante, será con el puntofijismo que arranca en 1958 cuando la sociedad termina de organizarse en torno al reclamo de la renta.

Varios factores influyeron para que eso ocurriera. En primer lugar, fue un régimen que nació con la angustia de no repetir los errores del pasado; inicialmente, los cometidos de 1945 a 1948, cuando Acción Democrática en el poder gobernó con poca —o relativamente poca— atención a los sectores que le eran lejanos u opuestos, lo que socavó la estabilidad del régimen. Tampoco podía cometer los errores de la dictadura, que nunca enamoró a las mayorías del país y, al final, también se enemistó con algunos grupos; por ejemplo, ciertos sectores del empresariado. Por lo tanto, la democracia tratará, como principal objetivo, de no crear conflictos con lo que Urbaneja llama «sectores significativos»; es decir, aquellos con suficiente poder dentro de la economía política del país para influir en el Estado (e incluso derrocar al régimen). Mucho menos podía crearlos cuando, en los primeros años, debía enfrentar los inmensos desafíos de alzamientos por la izquierda y por la derecha. Nace de esta manera el «maximin»: la regla de buscar el máximo consenso y el mínimo conflicto. El reparto de la renta petrolera será la base de estos acuerdos. Dice Urbaneja:

> En el proceso político participa una variedad de sectores, cada uno haciendo valer los recursos con los que cuenta: votos, control de servicios necesarios para la colectividad, capacidad de disrupción de la normalidad cotidiana, influencia cultural, control de la inversión, de la producción y del empleo, capacidad de detener mediante huelgas y paros costosos procesos productivos, capacidad de afectar la actividad petrolera, competencia técnica, ideas para montar una empresa, significación simbólica… recursos que respaldan la pretensión de que el mejor destino que se le podría dar a la porción de la renta que en cada caso se reclama es asignarla al reclamante (215).

El empresario que solicita créditos a bajo interés y protecciones arancelarias, el importador que sueña con dólares baratos, el sindicalista que puja por un contrato colectivo, los estudiantes que piden becas, el director de teatro que quiere financiar su montaje, el poeta al que le dan una bolsa de trabajo, el general convencido de la necesidad de comprar unos nuevos cazabombarderos, las hermanitas que piden apoyo para su escuela, todos son, en grados diversos, reclamadores de renta. El consenso entre todos estos sectores —que en ocasiones pueden ser contrapuestos, como podría esperarse entre los sindicatos y el empresariado, para poner un ejemplo— se logra al garantizarle a cada uno que, si no ahora al menos en un futuro cercano, verá satisfecho su reclamo.

El consenso entre todos los sectores —que en ocasiones pueden ser contrapuestos, como podría esperarse entre los sindicatos y el empresariado, para poner un ejemplo— se logra al garantizarle a cada uno que, si no ahora al menos en un futuro cercano, verá satisfecho su reclamo

Durante unos veinte años el sistema funcionó bien. En 1973 un conjunto de circunstancias empezaron a romperlo: el aumento acelerado de los precios del barril, la nacionalización de la industria, el Quinto Plan de la Nación, el proyecto de la Gran Venezuela, cambian las reglas del juego, para dar paso a su crisis en la década de los ochenta, «la década del declive» (279-301) o el inicio del «puntofijismo tardío». Por lo tanto, al período que arranca en 1958 se dedica la mayor parte del libro. Desde la perspectiva de la economía política venezolana

COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI
ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)

Ediciones IESA

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

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

se convierte en una especie de modelo-tipo del rentismo. Todo lo ocurrido entre 1920 y 1958 es como una especie de preparación para el sistema que se establece en aquel año, casi, jugando con categorías prestadas de la teología, podría decirse que fue un primer rentismo «veterotestamentario» y todo lo que pasa después es el empobrecimiento, el desgajamiento del sistema.

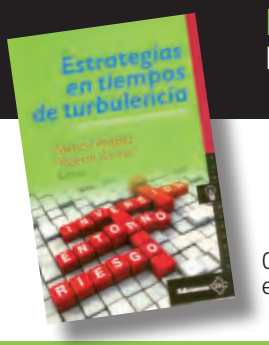
Urbaneja es crítico con la «política económica sin economía política» (306) de la que denomina «la apuesta tecnocrática»; es decir, la reformas popularmente llamadas neoliberales: «el nuevo proceso es por tendencia autoritario, no en el sentido represivo del término, sino en el que carece de disposición para poner en cuestión la autoridad de los expertos, o para admitir otros factores en el proceso de toma de decisiones» (308). Al final llega a un callejón sin salida. Probablemente, algunas de las páginas más interesantes del ensayo son las que corresponden a este aparte. A diferencia de lo que pasa con el gomecismo, el trienio o el puntofijismo, el autor tuvo que elaborar el discurso histórico casi desde el principio, en vez de desarrollar una interpretación sobre la base de la historiografía existente. Aspectos como la crisis bancaria de 1994, la Agenda Venezuela o la Apertura Petrolera son presentados y analizados por alguien que, entre otras cosas, fue un testigo especialmente atento a los acontecimientos que lo rodeaban (entre 1991 y 1995 fue director del entonces prestigioso *El Diario de Caracas*), y quedan consignados, acaso por primera vez, en una obra de conjunto capaz de enterar al lector con poco conocimiento del tema (y eso implica, en Venezuela, toda una generación que se levantó desde entonces).

Otro tanto puede decirse del último capítulo, destinado al chavismo. El esquema que elabora para determinar los objetivos rectores y las reglas del régimen iniciado en 1999 —y declarado socialista en 2007— ofrece un panorama a partir del cual desarrollar, como seguramente hará Urbaneja, estudios posteriores. La forma como el consensualismo es sustituido por un mayoritarismo, como los sectores que una vez fueron significativos van perdiendo su poder (es decir, su capacidad estabilizadora o desestabilizadora) o como el nuevo régimen se va cosiendo en torno a la figura del líder y su modo de definir el uso de la renta para consolidar su poder, ofrece una visión novedosa, aunque para muchos seguramente polémica; en especial, cuando muestra cómo el rentismo, que parecía muerto, resucita con una fuerza que pocos podían prever unos años antes. Es acaso el cierre del círculo.

Da la impresión de que los venezolanos están apresados en un laberinto construido por la renta petrolera. Es un laberinto del que se conoce la salida, pero del que en el fondo tal vez nadie quiera salir, porque hacerlo implica un costo muy alto

Da la impresión de que los venezolanos están apresados en un laberinto construido por la renta petrolera. Es un laberinto del que se conoce la salida, pero del que en el fondo tal vez nadie quiera salir, porque hacerlo implica un costo muy alto; por ejemplo, dejar de ser un reclamador de renta. En torno a la renta se han construido acuerdos, formas de relación, nudos, redes, una tramoya general en la que está subsumida la sociedad venezolana. Así, las conclusiones del libro se alejan del análisis para comenzar a hacer propuestas, casi para convertirse en un programa político: «tratar de encontrar el camino que nos permita pasar a una economía no rentista» (425). A partir de allí hace proposiciones de política (general, por llamarla de algún modo, y económica) para forjar un capitalismo «normal», por emplear una palabra suya. El analista quiere no solo explicar el laberinto sino, también, ser el Teseo que se meta en él, mate al Minotauro y ayude a todos a escapar.

Con este ensayo Diego Bautista Urbaneja continúa el camino emprendido en dos trabajos anteriores, ambos muy bien recibidos por la academia y por el público general: su clásico *Pueblo y petróleo en la política venezolana del siglo XX* (1993), en el cual revisa los diversos proyectos políticos que se sucedieron en la centuria empleando su relación con el petróleo como hilo conductor, y *La política venezolana desde 1958 hasta nuestros días* (2009), publicado como uno de los «cuadernos» del Centro Gumilla, que ofrece una mirada panorámica, asequible al gran público (pero no por eso carente de reflexión teórica), del sistema de democrático. De la unión de estas dos líneas de investigación parece emerger *La renta y el reclamo*. Desde que, siendo muy joven, se incorporó a la Universidad Central de Venezuela como profesor e investigador, Urbaneja periódicamente ha consignado trabajos de cuya importancia hay consenso —por algo acaba de ser incorporado a la Academia Nacional de la Historia— e incursionado en el análisis del día a día con el periodismo, en prensa y radio; incluso probó saltar del estudio a la práctica, de la politología a la política, como diputado al Congreso Nacional en 1999 (la última parte del libro da la impresión de que la vena política sigue latiendo con fuerza). Probablemente, St. Antony's College de Oxford ha sido su segunda casa universitaria. Allí ha pasado temporadas de gran actividad creativa y allí produjo este libro. Ojalá que detone todas las discusiones y reflexiones contenidas en él.



ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)

Ediciones IESA

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

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

PARA COMPRENDER AL VIOLENTO ASESINO
EN VENEZUELA HOY

Alejandro Moreno Olmedo

Parece loca la violencia que sufre el país. ¿Qué significa esa locura? ¿Es de veras totalmente irracional o posee una racionalidad interna, una lógica, que permita comprender su nacimiento, su curso y su desembocadura, y pensar, por lo tanto, en márgenes, diques, desagües y rectificaciones?

> ¿Por qué no se puede? ¿Por qué no se puede ir por ahí pegando y matando según has dicho? Explícame entonces por qué no se puede. No sabía qué contestar. Me salió una frase, sin embargo, casi sin querer, desde luego sin pensarla, como para no quedarme mudo: Porque no podría vivir nadie.
>
> Javier Marías

Durante los últimos 34 años, las dos últimas décadas del pasado siglo y lo que lleva este, la violencia delincuencial en Venezuela y, sobre todo, la que más preocupa y atemoriza, la extrema, la letal, productora de muerte, ha ido creciendo y expandiéndose a un ritmo tan acelerado que ningún habitante de este país se siente seguro de que no le pueda alcanzar, a él o a sus allegados, en cualquier momento. Para las nuevas generaciones, su presencia ha formado parte casi normal del paisaje social cotidiano, ha ocupado amplios espacios en el ámbito de la información y se ha introducido en buena parte de las conversaciones familiares de todos los sectores de la sociedad. No han conocido otro mundo y, por ende, esta violencia puede parecerles compañera normal de la existencia.

Para quienes viven en un barrio el sonido de los disparos de revólveres y pistolas, cuando no de armas más potentes, lejano o cercano, en su calle o en el callejón adyacente, resonando en el eco del cerro, o seco y cortante contra las paredes de su vivienda, ya no asusta, ni siquiera sorprende. Forma parte de la música ambiental, como el ladrido de un perro o el resonar de una motocicleta. Sin embargo, quienes tienen cierta edad han conocido otras épocas y otras circunstancias. En esto sí resulta verdad aquello de que el tiempo pasado fue mejor.

Un fenómeno reciente

Como enseña la experiencia vivida, y lo señalan quienes sobre ello escriben, es válido cuanto asentaba Briceño León (2005: 110): «En dos décadas la población no se duplicó, pero los homicidios se multiplicaron por diez». Todavía en 1989, a Ugalde (1994) y al equipo de investigación de la Universidad Católica Andrés Bello invitado a participar en un estudio conjunto sobre violencia en América Latina les parecía un anacronismo estudiarla en Venezuela. Ese era un problema importante para otros países, no para este. No obstante, en 1987 la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes había pasado ya de ocho, y el promedio mundial había llegado a trece (Briceño León, 2007).

No es que en el pasado Venezuela haya sido un remanso de paz. La violencia asesina existió siempre, como desgraciadamente ha existido en toda sociedad desde que el hombre es hombre. Se conocía la violencia propia del medio rural, esa que sobreviene al calor de los tragos, por explosiones de furor, por rencillas de honor entre machos ofendidos, por inveteradas hostilidades entre clanes y familias enfrentadas a raíz de algún reparto de herencias, ocupación de tierras, movimiento de linderos o herraje de ganado. Era la violencia caliente, pasional, orientada a la víctima bien conocida e identificada. La urbana, en cambio, era poco conocida. Surgía muy de tarde en tarde, como excepción, en situaciones inesperadas y sorpresivas.

Cuando desde mediados del siglo XX Venezuela se transformó demasiado rápido en un país completamente urbanizado, al pasar de un ochenta por cien-

Alejandro Moreno Olmedo, psicólogo, director del Centro de Investigaciones Populares.

to de población rural a un ochenta por ciento de población urbana, el proceso se llevó a cabo en forma pacífica; esto es, sin explosión de violencia criminal interpersonal. No tardaron, sin embargo, mucho tiempo en aparecer sus señales.

En el nuevo escenario urbano la primera fue la violencia política, el asesinato de opositores durante la dictadura y luego el de funcionarios de gobierno, humildes policías incluidos, en tiempos de la guerrilla; una violencia dirigida e instrumental como la ha llamado Ugalde (1994), utilizada como medio específico para conseguir fines bien definidos. Era una violencia que se explicaba por sí misma. No planteaba problemas de comprensión sino de justificación.

En estos últimos tiempos, en cambio, Venezuela padece una violencia asesina que no parece tener dirección ni instrumentalidad precisa, porque «no nace de grupos de interés o facciones políticas, económicas o culturales que decidan usar la violencia para defenderse o dominar a la comunidad», como señaló España (1994: 14); una violencia que, en palabras del autor, «se ha vuelto loca» porque «no conoce de normas o de racionalidad que permita dialogar con ella». Esta es, entonces, una violencia que no plantea problemas de justificación porque, por definición, es injustificada ya de partida, pero sí problemas de comprensión.

No basta con decir que es «loca». ¿Qué significa esa locura? ¿Es de veras totalmente irracional en sí misma o dispone de una racionalidad intrínseca, una lógica interna, que permita comprender su nacimiento, su curso y su desembocadura, y pensar, por lo tanto, en márgenes, diques, desagües y rectificaciones? Las preguntas surgen de la angustia que conmueve ante la percepción de que ninguno de quienes hoy viven aquí está libre de peligro, de que pende sobre cada uno, como una espada de Damocles, su amenaza y su inminencia. Todos sufren por el desconcierto, la impotencia y quizás la incapacidad, o lo que es peor, la incuria y el desinterés de las instituciones a las que compete detenerla, controlarla y proteger a los ciudadanos inermes.

En busca de respuestas

Tres caminos principales ha tomado el curso de las respuestas que distintos estudiosos han emprendido: la identificación, la cantidad y las fuentes. Por la vía de la identificación, la violencia se ha revelado diversa y múltiple, omnipresente, infiltrada en todos los intersticios de la cotidianidad de la vida humana, en todas las relaciones. Se la ha distinguido en física, psicológica, verbal, no verbal, de género, adulta, adolescente, juvenil, contra la infancia, estructural, social, personal, grave, ligera, intermedia, soportable, insoportable, justificada, injustificada, defensiva, ofensiva, de lesiones, mortal, homicida, asesina… Pero, ¿cuál angustia más?

Es cierto que ninguno de los múltiples tipos de violencia es en realidad ética y humanamente tolerable. Pero con muchos de ellos la humanidad ha convivido desde siempre, algunos de los cuales ciertas sociedades han logrado eliminar o mantener dentro de ciertos límites.

En momentos como estos es ineludible establecer prioridades. Sin descuidar ningún tipo de violencia ni ceder ante ellos. Mientras se da batalla en todos los frentes, la violencia delincuencial asesina, la que borra de la vida a tantos venezolanos cada día, exige ser aquella hacia la que se dirija el foco de la atención.

Entre las distintas formas de violencia que clasifica la Organización Mundial de la Salud (WHO, por sus siglas en inglés) interesa, entonces, la que se define como violencia no fortuita (intencionada, por lo tanto), física (hasta el extremo de producir muerte) y no justificada (esto es, no en defensa propia, por ejemplo) y por ende delictiva (WHO, 1996). Sobre este tipo específico de violencia los estudios cuantitativos han sido numerosos. Si las informaciones oficiales no son muy confiables, sus deficiencias las suplen con bastante eficacia instituciones universitarias y otras organizaciones que trabajan al margen de la oficialidad. En este esfuerzo se destaca sobre todos el Laboratorio de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela, dirigido por Roberto Briceño León. En sus numerosos escritos y publicaciones se encuentra abundante información acerca de la evolución numérica del delito asesino en Venezuela durante la segunda mitad del siglo XX y, especialmente, su incidencia en estos últimos tiempos, las formas que asume, las edades de víctimas y victimarios, su pertenencia social y estadísticas de los más diversos tipos.

La acumulación de variadas y abundantes cifras coloca a Venezuela, sus ciudades y especialmente su capital, entre los lugares más violentos de la tierra. El último estudio de las Naciones Unidas (UNODC, 2013) reporta la tasa de homicidios de 2013 en 53,7 (5,9 puntos por encima de la de 2012), que parece basarse en las cifras oficiales con las que coincide (Briceño León da en cambio una tasa de 79), lo que coloca al país en segundo lugar por debajo de Honduras, que ostenta 90,4.

Cuando bucea en las fuentes y orígenes de esta mortal agresividad la atención del estudioso se dirige, fácilmente, a los amplios campos de la violencia y las grandes causas generales que pueden identificarse como sus productoras. Es cierto, la violencia venezolana, igual que toda otra, ha de considerarse producto de múltiples factores y, por ende, ninguna de las causas que se aducen la explica por sí sola. Pero, ¿la explican todas juntas?

Cuando desde mediados del siglo XX Venezuela se transformó demasiado rápido en un país completamente urbanizado, al pasar de un ochenta por ciento de población rural a un ochenta por ciento de población urbana, el proceso se llevó a cabo en forma pacífica; esto es, sin explosión de violencia criminal interpersonal

Para ningún fenómeno, acontecimiento o proceso social puede hablarse de causas, ni una ni muchas, en sentido estricto. Hay que hablar más bien de circunstancias, condiciones, tendencias, posibilidades o probabilidades múltiples, diversas, coincidentes, interrelacionadas y a lo sumo regidas, no determinadas, por una motivación, una integración de experiencias compartidas, un factor social o un conjunto de ellos excepcionalmente activo, capaz de marcar una orientación predominante al fenómeno en cuestión.

Es un hecho que a la llamada violencia estructural de la sociedad concreta, dígase capitalista y explotadora o tenga cualquier otra especificación, están sometidas todas las personas de esa sociedad, pero solo una mínima parte de ellas «sale a matar gente». Es la conducta de este pequeño porcentaje la que hay que explicar. La violencia estructural explica demasiado y, por lo tanto, no explica nada.

Lo mismo puede decirse de la situación general de los sectores populares y las condiciones de pobreza y exclusión en las que, se considera, viven. Ellas afectan a todos los venezolanos de esos sectores, pero solo una mínima parte se dedica al delito violento extremo. La pobreza y la exclusión, lo mismo que otras condiciones de la vida popular, no lo

explican. No explican qué sucede para que Héctor Blanco, uno de los sujetos estudiados por el equipo del Centro de Investigaciones Populares, pueda decir: «Cuando tenía quince años, ya tenía seis homicidios» o «A partir de los catorce años me empecé a meté en problemas, empecé a dale tiros a la gente» y, en cambio, Ismael, abandonado y sin familia desde los tres años, no solo nunca haya matado a nadie sino que hoy sea un dedicado educador de niños en situación de calle (Moreno, Campos, Pérez y Rodríguez, 2009: 314, 309 y 798-825). Ambos han vivido en la misma sociedad opresora, corrupta, explotadora y violenta estructuralmente, y las circunstancias de exclusión y marginalidad han sido para Ismael aun peores que para Héctor.

Hacia una comprensión profunda

Es aquí donde la psicología social —unida a la antropología cultural urbana, la sociología, la reflexión filosófica situada en lo concreto y la interpretación hermenéutica de la realidad vivida— puede ayudar a explicar y sobre todo a comprender. Hay que decir que se conoce la violencia desde fuera de sus actores. Pero, ¿cómo es ella desde dentro de los propios sujetos violentos? Si, viviendo en las mismas circunstancias, la gran mayoría de la gente no cae en el delito asesino, ¿quiénes caen en él? ¿Cómo son? ¿Cómo se relacionan? ¿Cuáles son sus profundos deseos? ¿Cuál es su proyecto vital?

Por este camino se ha llegado a elaborar una caracterización, o un perfil, del delincuente violento de origen popular en la Venezuela de hoy, desde su estructura y su proceso interior de formación, sobre la cual pensar en maneras y procedimientos de acción, en proyectos factibles de prevención y corrección. El producto de este trabajo, el concepto resultante de un largo estudio, se presenta como el núcleo integrador del fenómeno violencia delincuencial en cada uno de quienes la ejercen.

Las vidas de estos sujetos, si se aborda desde la perspectiva de la vida social que vive la gran mayoría de las personas, las normas de convivencia compartidas que garantizan una existencia humana mínimamente segura y confortable, parecerían absolutamente irracionales. Aparentemente, tendría razón Luis Pedro España cuando afirma que la violencia se ha vuelto loca. Si, en cambio, se hace el esfuerzo de ver estas vidas desde ellas mismas, penetrando en el interior de la manera como se ubican sus actores como vivientes y considerando las reglas de producción de su vivir cotidiano y el sistema de significados que subyace al discurrir de su vida en la cotidianidad, se encuentra un principio de organización de sus múltiples acciones, experiencias y conductas, que dota al todo de una racionalidad interior, de una lógica intrínseca, que conforma una manera específica de ejercer la vida.

Para dar nombre y contenido conceptual a esta integración se ha elaborado el constructo forma-de-vida. El constructo «forma-de-vida violencia delincuencial» permite, además de sintetizar orgánicamente la multiplicidad del fenómeno, distinguir entre los violentos que encajan perfectamente en él, y que por lo mismo están constituidos como personas por esta forma-de-vida, y los que han desarrollado una historia que circula, un tanto o mucho, al margen de ella. Los primeros se denominan delincuentes violentos estructurales; y los segundos, delincuentes violentos circunstanciales o accidentales.

Las diferencias entre unos y otros son muy importantes. La principal diferencia es que los estructurales nunca salen de esa forma-de-vida en la que persisten hasta su muerte, generalmente violenta y temprana; mientras que los segundos se recuperan como personas y se integran antes o después, sin necesidad de intervención especializada, a la normalidad social.

La forma-de-vida violencia delincuencial posee un núcleo dinámico de integración que la dota de sentido y la constituye en estructura. Es lo que se ha identificado y definido como centralidad autorreferente del yo subjetivo expansivo y sin límites como proyecto vital. De esta vivencia y práctica del yo reciben su sentido todos los componentes de la forma-de-vida que, por eso, a su luz ha de ser comprendida, analizada y conceptualizada.

Todas las historias de vida de los violentos estructurales pueden ser pensadas como historias hechas de delincuencia y de violencia. La violencia está presente y actuante en todo su curso vital histórico. A estos sujetos, desde muy pequeños, la violencia los acompaña y se les va introduciendo en la estructura de su persona de modo que llega a constituir parte esencial de su vida, a convertirse para ellos en una manera «normal» de vivir. La violencia y el delito los van haciendo, los van produciendo, los van creando como personas concretas, van formando su vida. Es un proceso de personalización por la violencia.

Héctor expone muy bien el punto de partida: «To' empezó porque también me sometían y… llegó un momento en que me ostiné… yo veía a los malandros que los respetaban, a todos los respetaban, y a mí esos chamitos me querían estar sometiendo y me cansé… me compré una pistola… a partir de ahí, me dieron una cachetá y le di cuatro tiros al chamo, a raíz de eso, empecé a cometer bastantes homicidios… cuando tenía quince años, ya tenía seis homicidios» (Moreno y otros, 2009: 314). De ahí surge lo que todo delincuente asesino expone como su motivación fundamental: la búsqueda de lo que llaman «respeto».

En el ámbito de absoluta arbitrariedad egocentrada en el que discurre su vida, el violento, en aparente paradoja, se siente juguete del destino

El respeto no es una condición o una actitud del violento hacia los demás sino, al contrario, la actitud que él está en condiciones de imponer a los otros para con él, por temor y sometimiento ineludible, con lo que esos otros reconocen su superioridad e importancia indiscutidas. El respeto se obtiene por la imposición y la exhibición de poder. Es una demanda de reconocimiento y ascendencia que se impone.

Por estos y otros múltiples caminos se organiza y decanta la forma-de-vida violencia delincuencial que, para los violentos estructurales, se convierte, y así es percibida subjetivamente por ellos, en un destino del cual ya no se pueden librar; de hecho, funciona como tal. Esta percepción la expresan con un término lleno de significado: la vía.

En el ámbito de absoluta arbitrariedad egocentrada en el que discurre su vida, el violento, en aparente paradoja, se siente juguete del destino; es decir, de una fuerza anónima y externa que lo domina y rige su existencia. En esto consiste la vía, el camino en el que discurre la vida. Una vez en la vía, la vida ya no depende de su actor, depende de de la vía misma.

¿Dónde está, de dónde viene, cuál es su punto de partida, cuál es la fuente originaria de semejante posición ante la vida? De la investigación resulta muy claro que el origen y el movimiento motivacional primario de toda su forma violenta de vida no está en la pobreza ni en las circunstancias ambientales adversas vividas

por los sujetos. Ninguno, en efecto, cuando empieza ni durante toda su trayectoria de delito, roba artículos de necesidad. Sus hurtos van dirigidos a adquirir objetos de representación, artículos de lujo que den prestigio ante los demás; es decir, respeto. El factor originario principal y fundamental ha sido otro: el sufrimiento padecido en las primeras etapas de la vida, la violencia recibida que se transforma muy pronto en violencia administrada hacia los demás.

Hay en el fondo de todo una relación muy dañada, especialmente con la madre. Esto es característico, si se tiene en cuenta que, en el mundo-de-vida popular venezolano, las familias son predominantemente matricentradas, en las que la figura materna lo es todo y constituye lo verdaderamente estructural del núcleo familiar, mientras que el padre es una figura tangencial que no tiene real significación para los hijos. Al fallar la madre, a menos que sea sustituida eficazmente por una abuela u otra figura femenina, no hay compensación posible. El niño empieza, entonces, a manifestar su violencia en la casa, en la escuela, en el vecindario donde encuentra abundante caldo de cultivo en la pandilla de coetáneos y en el ejemplo de los delincuentes mayores. Luego, ya adolescente, la actúa en las calles de la ciudad, en los primeros asesinatos, en las primeras experiencias de reformatorio, y de joven adulto hasta su temprana muerte —no suelen vivir más de 25 años— de mil maneras y en la cárcel. Es la vía.

Para los delincuentes violentos circunstanciales el proceso es muy distinto. Ante todo, su experiencia familiar temprana es fundamentalmente positiva. Puede haber en alguno de ellos algún tipo de problema hogareño, pero no llega a impulsarlo a la violencia temprana y a la huida hacia la calle. Su iniciación en el delito coincide con la rebeldía adolescente y su incorporación al grupo de coetáneos del ambiente barrial donde vive. Mientras que los estructurales no logran permanecer en la escuela, los circunstanciales se mantienen en ella hasta finalizar por lo menos la primaria. Caen en delitos, incluso en homicidios, pero manifiestan sentimientos de culpa, y la experiencia de la cárcel, en vez de sumergirlos más en la violencia como sucede con los otros, les produce el deseo profundo de no volver y encuentran que la manera de lograrlo es cambiar de vida. Esto se reafirma cuando consiguen una mujer con la que logran establecer pareja estable.

El estudio encontró, inesperadamente, lo que podría considerarse la evolución histórica de la violencia delincuencial en Venezuela desde los años cincuenta hasta hoy. Pueden distinguirse tres etapas: antigua (o del malandro viejo, como se le llama en los barrios), media y actual (o del malandro nuevo). Las diferencias son muchas e indicativas, pero vale la pena centrar la atención en el proceso de autonomización de la violencia delincuencial.

La delincuencia, en tiempos de los «antiguos» no era autónoma con respecto a la sociedad, la comunidad del barrio, la opinión de los ciudadanos. Eso no impedía que el delincuente delinquiera, pero para hacerlo tenía que observar ciertas formas, resguardarse, ejecutarlo en ciertos espacios y no en otros, en ciertos tiempos y no en otros. Estaba sometido a un determinado control.

El niño empieza a manifestar su violencia en la casa, en la escuela, en el vecindario donde encuentra abundante caldo de cultivo en la pandilla de coetáneos y en el ejemplo de los delincuentes mayores

Los «nuevos», en cambio, se han autonomizado por completo. Ninguno de esos dispositivos sociales ejerce presión sobre ellos. Es una autonomía de todo rastro de los valores de la cultura, de todos los significados del mundo-de-vida popular, de todo lo que se ha conceptualizado como «humano» en la tradición y de lo que en el «antiguo» siempre quedaban huellas. Para ellos la muerte del otro es una decisión simple. Está más allá del odio y del amor. No necesita explicación, procesamiento racional ni afectivo. Se ejecuta y ya está. Se les puede aplicar lo que decía uno de los niños soldados de las terribles guerras africanas (Sanchiz, 2004): «A los diez años yo era una máquina de matar… nada nos infundía respeto».

El énfasis en la dinámica psicológica del delincuente violento de origen popular, los móviles que rigen su singular subjetividad, no niega la importancia de los factores propios de la estructura social, económica y ambiental. Estos, sin embargo, no actúan de la misma forma en todas las personas. Solo en quienes poseen disposiciones propias, enraizadas en su historia desde que esta arranca, su incidencia los abre al delito y a la violencia extrema. En la Venezuela actual a todo ello se añade la ausencia, en la práctica cotidiana, del Estado, apenas uno deja las vías de la ciudad y se adentra por las calles de cualquier barrio donde impera no solo la impunidad más absoluta sino también el total descontrol sobre las drogas y las armas, ambos artículos muy fáciles de conseguir, distribuidos, además, con demasiada frecuencia, por los mismos agentes de los distintos organismos policiales y militares.

¿Qué hacer?

El estudio no presenta recetas de solución porque, y así se dice al final, «de recomendaciones está empedrado el camino que ha conducido a esta violencia como de buenas intenciones el del infierno» (Moreno y otros, 2009: 894). Si algo, sin embargo, se puede indicar, dejando de lado muchos otros aspectos que del trabajo se pueden deducir, y concentrando la atención en uno que parece de la mayor importancia, es que hay que prevenir y prevenir en el seno de la familia popular.

Hay familias en las que se forman los futuros criminales. Sobre ellas, que pueden ser a tiempo identificadas, la sociedad y el Estado al servicio de ella han de ejercer intervenciones de asesoramiento, apoyo de todo tipo, desde el económico hasta el psicológico, y sustituciones cuando sea el caso, siempre teniendo en consideración el mundo-de-vida y la cultura popular a la que pertenecen y penetrando a fondo en la comprensión de los procesos que ocurren en la familia matricentrada, los cuales son muy distintos de los que se conocen como propios de las familias nucleares tradicionales.

REFERENCIAS

- Briceño León, R. (2005): «Dos décadas de violencia en Venezuela». En: Fundación Venezuela Positiva, Violencia, Criminalidad, Terrorismo, Caracas.
- Briceño León, R. (2007): «Violencia urbana en América Latina». Espacio Abierto. Vol. 16, julio-septiembre (Maracaibo).
- España, L. P. (1994): «Introducción: la violencia en Venezuela». En Varios: La violencia en Venezuela. Caracas: Monte Ávila Editores Latinoamericana y Universidad Católica Andrés Bello.
- Moreno A., A. Campos, M. Pérez, W. Rodríguez (2009): Y salimos a matar gente: investigación sobre el delincuente venezolano violento de origen popular. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Sanchiz, I. (2004): «Meter un niño soldado en Sierra Leona». La Vanguardia, jueves 23 de diciembre, Barcelona, España.
- Ugalde, L. (1994): «Presentación». En Varios: La violencia en Venezuela. Caracas: Monte Ávila Editores Latinoamericana y Universidad Católica Andrés Bello.
- UNODC (2013): «Global study on homicide». http://www.unodc.org/documents/gsh/pdfs/2014_GLOBAL_HOMICIDE_BOOK_web.pdf. Consulta: 9 de julio de 2014.
- WHO (1996): «Global consultation on violence and health». En OMS: Violence: a public health priority. Ginebra.

■ PARECERES / *VIEWS*

La innovación: «debilidad flagrante» de las empresas latinoamericanas. En 2009 las economías de la OECD invertían en investigación y desarrollo el 2,4 por ciento del producto interno bruto, mientras que las latinoamericanas destinaban apenas el 0,7 por ciento. ■ ***Innovation: Latin American business weakpoint.*** *In 2009 OECD economies invested in R&D 2.4 percent of gross Domestic Product, vs. A scant 0,7 percent in Latin America.* / Henry Gómez Samper

¿Prestigio o salario? ¿Qué es lo mejor para jóvenes graduados en administración de empresas? ¿Aceptar una oferta de trabajo en una empresa prestigiosa que no paga sueldos altos o aceptarla en una empresa menos prestigiosa pero que sí los paga? ■ ***Salary or prestige?*** *What is better for young business administration graduates – a low pay offer from a prestigious firm, or higher pay from a lesser known company?* / Guillermo S. Edelberg

La belleza de no ser «número 1». Ser el número dos o perder una justa no implican una derrota, siempre y cuando se haya hecho lo mejor que se podía, se entregue el todo, se de lo mejor de uno mismo y se aprenda en el proceso. ■ ***The beauty of not being "number 1".*** *Being number 2 or losing out need not imply defeat – so long as you've tried your very best, done all you could, and learned from the process.* / Raúl Maestres

¿Ejecutivas felices? Muchas mujeres están escogiendo calidad de vida y neuronas felices; señalan así un camino humanista del que muchos deben aprender. ■ ***Happy executives?*** *Many women are choosing quality of life and happy neurons, signaling a humanist path from which others stand to learn.* / Enrique Ogliastri

■ TEMA CENTRAL / *FOCUS*

Estrategias de marcas en un entorno de recesión. Con escasez de productos para ofrecer, presupuestos recortados y algunas leyes que atentan contra el desarrollo del sector privado en Venezuela, las empresas luchan por hacer prevalecer sus marcas en un complejo mercado nacional. ■ ***Brand strategy in times of recession.*** *Given scarcity of products on offer, budget cuts, and certain laws in Venezuela that are hostile to privately-owned business, firms must fight for their brand.* / Fabiana Culshaw

Medir el valor de marca en internet. La medición de actividades transversales en mercadeo digital, como es el caso de la marca, puede parecer sencilla a primera vista. ■ ***Measuring brand value on the web.*** *Measuring transversal activities in digital marketing, as with brands, may appear easy at first sight.* / Ricardo Dicarlo

¿Cómo se mide el capital de una marca? La medición del capital de marca permite apreciar los elementos que propician mayor volumen y mayor margen que los obtenidos sin el nombre de la marca y, que además, proveen una ventaja diferenciadora fuerte y sostenida. ■ ***How to measure a brand's capital?*** *Measuring brand capital allows assessment of factors that favor greater volume and higher margins than otherwise obtainable, and offers strong and sustained differential advantage.* / Sofía Esqueda

La marca en la red. El resultado óptimo de una estrategia de branding que integre el mundo digital y el mundo real consiste en lograr un posicionamiento positivo y coherente de la marca en medios integrados. ■ ***The brand on the web.*** *An optimal outcome of brand strategy, spanning both the digital and real world, attains positive positioning and brand coherence in integrated media.* / Nunzia Auletta

Marcas 2.0: mercadeo de atracción para convertir a extraños en promotores. El mercadeo de atracción (*inbound*) permite a los nuevos usuarios encontrar la marca en su «recorrido» por la red y convertirse, finalmente, en promotores de ella. ■ ***2.0 brands: inbound marketing turns strangers into promoters.*** *Inbound marketing enables new users to find the brand as they surface the web, and end up promoting it.* / José Luis Saavedra

Made in* siglo XXI: tendencias actuales en branding por procedencia.** En un mundo donde todo se parece, donde todos se copian los unos a los otros, aumenta el anhelo por personas y marcas auténticas. ■ ***Made in 21st century: current trends in branding by source. *In a look-alike world, where everyone cops each other, a yearning for authentic individuals and brands increases.* / Aquiles Esté

La necesaria re-creación de la marca Venezuela. Los reflectores parecen haberse ensañado contra Venezuela y estar ayudando a crear una pésima marca. Además, no existe una marca país consensuada entre sus habitantes. ■ ***Redesign of brand Venezuela.*** *Spotlights appear to be turned against Venezuela, making for a terrible brand. Also, Venezuelans lack a shared country brand.* / Carmen Beatriz Fernández & Jorge Menéndez

La magia de la marca personal. El mercadeo personal se ha convertido en una herramienta clave para todas las personas que quieren construirse un posicionamiento diferenciador. ■ ***The magic of a personal brand.*** *Personal marketing has become a key tool for those who seek a differentiated positioning.* / Ricardo Vallenilla & Fernando Ríos

Guía práctica para el registro de marcas. A la hora de registrar una marca, es recomendable contratar a un especialista, pero si no se tienen los recursos, he aquí una guía práctica y sencilla. ■ ***A practical guide to register brands.*** It's best to hire a professional, but those who can't afford it can use the guide. / Judith Castillo Uribe

La necesidad de una nueva legislación sobre derechos intelectuales. En Venezuela, los derechos intelectuales (entre ellos los referidos a marcas y patentes) están regulados por una ley de 1956. ■ ***A need for new legislation on intellectual property.*** *Venezuela's regulations on intellectual property, branding and patents were drafted in 1956.* / Rosa Mejuto de Gordon

■ CONVERSACIÓN / *CONVERSATION*

«El modelo de atención desarrollado por Cania es único». Conversación con Vicente Pérez Dávila, presidente, y Carmen Elena Brito, gerente general, del Centro de Atención Nutricional Infantil Antímano (Cania) / Desde 1995, Cania ha atendido a 250.000 niños con distintos grados de necesidades nutricionales en la populosa parroquia Antímano de Caracas. ■ ***Cania's unique care method.*** / *Conversation with Vicente Pérez Díaz, president, and Carmen Elena Brito, general manager, Antímano Infant Nutritional Care Center (Cania) / Since 1995, Cania has cared for 250,000 children in a heavily populated parish.*

■ TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO / *ALSO IN THIS ISSUE*

La industria petrolera venezolana y su contenido nacional. A lo largo de la historia de la actividad petrolera en Venezuela se han formulado diversas estrategias para incentivar la participación nacional en el sector. ■ ***Local stake in Venezuela's oil industry.*** *Strategies have long been deployed to promote local investment in the oil industry.* / Igor Hernández & Jean Paul Leidenz

Los parientes de Ucrania: el desempeño de la deuda externa venezolana en el conjunto de países de alto riesgo. ¿Qué hacer para reducir el costo de la deuda soberana venezolana? Mejorar la rendición de cuentas, reducir la violencia, aumentar la efectividad del gobierno, reforzar los organismos reguladores, combatir la corrupción y, en especial, permitir que rija el imperio de la ley. ■ ***Ucrania's relatives: Venezuela vs. high-risk country debt.*** *How can Venezuela's sovereign debt cost be curbed? Reinstate rule of law, fight corruption, strengthen regulatory agencies, improve government, reduce violence and increase accountability.* / Carlos Jaramillo & Claudia Martínez

■ TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE... / *EVERYTHING YOU WANTED TO KNOW ABOUT...*

La industria de la moda. La industria del vestir —muchas veces subestimada por la sombra de superficialidad que la rodea— es hoy una de las más importantes por el impacto económico que tiene en los países dedicados a la producción en masa y a la distribución de bienes

textiles. ■ ***The fashion industry.*** *The often underestimated apparel industry boasts considerable economic impact in countries where textile goods are mass produced and distributed.* / Amira Saim

■ **EXPERIENCIAS** / ***EXPERIENCES***

Dr. Cartucho: una recarga sin manchas y con confianza. Milton Dávila montó un cibercafé, al que añadió recargas de cartuchos para impresoras. Veía en la recarga un gran potencial; lo que no tenía claro era el concepto de negocio que debía adoptar: ¿un procedimiento manual o uno basado en tecnología? ■ ***Dr. Cartridge: easy, stain-free reloads.*** *Milton Dávila opened a cybercafé featuring cartridge reloads for printers. Reload potential was clear enough, but whether to go for a manual or technology-based business concept was unclear.* / Sofía Esqueda, Aramis Rodríguez & Cindy Herrera

■ **TENDENCIAS** / ***TRENDS***

Hay una nueva era de oro de la TV... y nos la estamos perdiendo. Grandes artistas y considerables fortunas han descubierto las posibilidades que hoy brinda un medio de masas al que la alta cultura ha empezado a respetar. ■ ***There's a new TV golden era... but we are losing out.*** Leading artists and vast fortunes have shaped an increasingly respected mass medium. / Rafael Osío Cabrices

Facebook: todo y nada. La idea de unos escolares estadounidenses devino en una herramienta que ha revolucionado las redes sociales. Una de cada seis personas del mundo la aprovecha diariamente para interactuar de manera instantánea, global y gratuita. ■ ***Facebook: all or nothing.*** *An idea shared by a few American students is now a tool that revolutionized social networks. One of every six persons worldwide interacts instantly, globally and for free.* / Jolguer Rodríguez Costa

La flexibilización cambiaria: una luz en el camino de los exportadores. Trabas burocráticas impiden cumplir los procesos requeridos para despachar un producto al exterior. Actualmente, el exportador debe cumplir más de sesenta pasos y la demora es de 49 días, en promedio. ■ ***Flexible exchange controls: a light for exporters.*** *Red tape hinders shipping goods abroad. Exporters must complete 60 steps and, on average, wait 49 days.* / Dulce María Rodríguez

El plan B de papá. Vender corbatas, reseñar eventos sociales y transmitir calidad de vida son ejemplos de emprendimiento de tres padres. Muestran que solo hay que tener la curiosidad por hacer algo distinto para desarrollarlo. ■ ***Dad's Plan B.*** *Selling ties, reporting social events and sharing quality of life illustrate how three fathers became entrepreneurs, and why innovative persistence pays off.* / Carmen Sofía Alfonzo A.

Salud pública: reprobada en planificación. La Ley de Presupuesto de 2014 previó una cantidad inferior a la gastada por el Ministerio de Salud en 2013. ■ ***Public health: failed planning.*** *The nation's 2014 budget foresaw smaller Health Ministry outlays than were expended in 2013.* / Lissette Cardona

Papita, maní, tostón: éxito, cine y pasión. *Papita...* ostenta el título de la película más taquillera del cine venezolano, con casi dos millones espectadores a finales de julio de 2014. ■ ***Papita...: passion, film and success.*** *Almost two million people had by July 2014 seen* Papita..., *Venezuela's most successful film.* / Ángel Ricardo Gómez

La emigración venezolana es joven y productiva. En 2014 podrían emigrar 800.000 jóvenes profesionales venezolanos, en medio de una tendencia que, movida por la incertidumbre, continúa en crecimiento. ■ ***Venezuelan emigrants: young and productive.*** *2014 could witness the migration of 800,000 young professionals, a growing trend driven by uncertainty.* / Patricia Clarembaux

La industria de autopartes está en su peor momento en medio siglo. La falta de materias primas para producir autopartes y repuestos nacionales ha afectado el ensamblaje de vehículos y el mercado de reposición. ■ ***Autoparts industry at half-century low.*** *The industry suffers from raw material shortages and an auto assembly slowdown.* / Mariana Martínez Rodríguez

■ **PUNTO BIZ** / ***DOT BIZ***

Tres tendencias globales con impacto local. «Mi móvil y yo», «en busca de vida plena» y «comprar experiencias» son tres tendencias de los mercados globales que tienen impacto local. ■ ***Three global trends with local impact.*** *Three global market trends with local impact include "my mobile and I", "searching for the good life" and "purchasing experiences".* / Carlos Jiménez

■ **MODO TEXTO** / ***TEXT MODE***

Movilizar desde la computadora. El infoactivismo es una práctica que persigue la conversión en acción de la información mediada por tecnologías. ■ ***Mobilize from your computer.*** *Infoactivism is a practice that looks to converting technology-based information into action.* / Luis Ernesto Blanco

■ **TECNOLOGÍA MÓVIL** / ***MOBILE TECHNOLOGY***

Telefonía móvil y la calidad de vida: el caso Perú. Aparte de las actividades comerciales y de valor agregado que utilizan SMS como herramienta, existen otras iniciativas en las cuales el SMS puede causar un impacto social positivo. ■ ***Mobile phones and quality of life in Peru.*** *Beyond its use as a business tool, SMS can also drive positive social impact.* / Italo Giudice

■ **PETRÓLEO Y ENERGÍA** / ***OIL AND ENERGY***

Petrocaribe: el petróleo como herramienta geopolítica. Petrocaribe es una herramienta de política exterior del gobierno venezolano y ejerce influencia sobre la política exterior de los Estados del Caribe. ■ ***Petrocaribe: oil as a geopolitical tool.*** *Petrocaribe is a Venezuelan government foreign policy tool that exerts influence over the foreign policy of Caribbean nations.* / Riitta-Ilona Koivumaeki & Pedro Luis Rodríguez Sosa

■ **SALUD DIGITAL** / ***DIGITAL HEALTH***

La revolución de la salud digital. La ambición de la medicina digital es crear un modelo integrado que conecte todas las partes del sistema de salud. ■ ***The digital health revolution.*** *Digital medicine seeks to design an integrated model that links the entire health system.* / Arístides Ávila Odreman

■ **INICIATIVAS** / ***INICIATIVES***

Contrata: punto de encuentro entre talentos y empleadores. Contrata ayuda a los desempleados de las zonas populares a conseguir empleo. ■ ***Contrata: meeting point for talent and employers.*** *Contrata helps the unemployed in poor areas to find a job.* / Carmen Sofía Alfonzo A.

■ **RESEÑA** / ***BOOK REVIEW***

Venezuela en el laberinto de la renta. Tras leer el más reciente libro de Diego Bautista Urbaneja, *La renta y el reclamo*, da la impresión de que los venezolanos están apresados en un laberinto construido por la renta petrolera, del que se conoce la salida, pero del que en el fondo tal vez nadie quiere salir. ■ ***Venezuela's rent labyrinth.*** *Reading Diego Bautista Urbaneja's most recent book,* La renta y el reclamo *[Rent and claims], suggests Venezuelans are prisoners of a labyrinth built on oil rent – where the way out is clear enough, but perhaps nobody wants to exit.* / Tomás Straka

■ **ENSAYO** / ***ESSAY***

Para comprender al violento asesino en Venezuela hoy. Parece loca la violencia que sufre el país. ¿Qué significa esa locura? ¿Es de veras totalmente irracional o puede comprenderse su nacimiento, su curso y su desembocadura, y pensar, por lo tanto, en márgenes y rectificaciones? / ***Understanding violent killers in today's Venezuela.*** *Venezuela's violence appears absurd. What does it mean? Is it wholly irrational or can its origin and outlook be understood – and allow for potential remedies.* / Alejandro Moreno Olmedo

IESA
GERENCIA Y LIDERAZGO
RESPONSABLE
Primero creces tú
Luego ayudas
a otros a crecer
Sé el motor del cambio
con el Certificado IESA
en Coaching Organizacional
Un programa que te equipará
con lo mejor para desempeñar
tu profesión. Aprende
a potenciar las cualidades
de las personas que tienes
a tu alrededor, impulsando
el desarrollo de tu organización.
AACSB ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
EFMD EQUIS ACCREDITED
3 acreditaciones internacionales
Rif.: J-00067547-3
Si tienes preguntas,
llámanos al
(0212) 555-IESA
o escribe a
avanza@iesa.edu.ve

COMPARTIR ES UN PLACER™

SHARE YOURSELF®

BUCHANAN'S VENEZUELA @BUCHANANSVZLA

"Cuando tomes, no manejes" **DIAGEO.** RIF J-30021593-8 BUCHANAN'S WORD AND ASSOCIATED LOGOS ARE TRADE MARKS © JAMES BUCHANNAN & CO.