debates IESA
VOLUMEN XXVI • NÚMERO 2 • ABRIL - JUNIO 2021

PENSAR EL FUTURO

LA ANTICIPACIÓN ES UNA HABILIDAD ESTRATÉGICA: PERMITE ENFRENTAR LA COMPLEJIDAD Y SER AGENTES DE LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

» *CYBERPUNK 2077* Y LOS PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA EN EL SIGLO XXI

» LOS FONDOS DE NORUEGA Y VENEZUELA: DOS UNIVERSOS OPUESTOS

» ¿FINANCIARSE CON LOS BANCOS? LA DISPAR EXPERIENCIA EN AMÉRICA LATINA

EDITORIAL	4	**La vieja necesidad de conocer el futuro /** Ramón Piñango
PARECERES	5	**Jon Badiola: un gerente y un líder responsable** / Alejandro E. Cáceres
	5	**Hermanos sin fronteras: la encíclica *Fratelli tutti* y las relaciones internacionales** María Gabriela Mata Carnevali
	6	**Inteligencia artificial y desarrollo: implicaciones y efectos** / Enrique Mujica
	9	**Universidad y razón autonómica** / Víctor Rago A.
	10	**Liderazgo femenino: un modelo** / Isabella Miralles
TEMA CENTRAL		**Pensar el futuro** Imaginar el futuro es una actividad retadora. El futuro es un espacio de una poderosa capacidad creadora y, en la medida en que se le pueda anticipar, puede convertirse en un motor transformador del presente.
	12	**El pensamiento de futuro como habilidad estratégica /** María Elena Pinto Mota
	15	**El futuro transformador: expandir las capacidades para usar el futuro** Claudia Álvarez-Ortiz
	17	**Venezuela a la vanguardia: los estudios de prospectiva en los años setenta** Gustavo Coronel
MODO TEXTO	19	**Algunos ya quieren escapar de Twitter** / Luis Ernesto Blanco
ENTRETELONES	20	**La atención psicológica en línea ya es una industria** / Fabiana Culshaw
RIESGO Y GANANCIA	21	Carlos Jaramillo **¿Cómo se mide el costo de una pandemia?** **Ofertas públicas iniciales: la versión directa** **¿Quién se come la carroña? El papel ecológico de los fondos de cobertura**
TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	24	***Cyberpunk 2077* y los problemas de la industria en el siglo XXI** Oswaldo Felizzola El lanzamiento del videojuego *Cyberpunk 2077* merecía ser celebrado como el acontecimiento de la década, pero se convirtió en una muestra de todo lo malo que persigue a la industria innovadora. Es necesario aprender de esta experiencia para que la innovación cree valor, en vez de ser un dolor de cabeza para las organizaciones.

DEBATES IESA **Volumen XXVI, número 2, abril-junio 2021** Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

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

Director
Ramón Piñango

Editor
José Malavé

Editor asociado
Virgilio Armas

Concepto gráfico, diseño y diagramación
Laura Morales Balza

Ilustración de portada
Angelo D'Amico
Stocklib

Publicidad
Morella Soto

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

28 **¿Financiarse con los bancos? La dispar experiencia de las empresas en América Latina /** Carolina Pagliacci
La posibilidad de que una empresa consiga financiamiento bancario para sus operaciones varía significativamente entre los países latinoamericanos. En algunos países, cuando la moneda se deprecia, el financiamiento se hace aún más escaso y, por tanto, induce a los productores a financiarse más intensamente con sus precios.

31 **Si te sabe bien, ¿es realmente bueno o esperabas que fuera bueno? Expectativas y experiencia de consumo** / Eugenia Csoban
Los consumidores no prueban productos sin esperar algo de ellos. Tienen expectativas acerca de cómo debe sentirse, saborearse o comportarse un producto. Las acciones de mercadeo —marca, credenciales de origen, empaque y precio— pueden promover la preferencia y la compra de un producto en lugar de otro.

34 **El poder de los datos densos** / Jenifer María Campos Silva
Mucho se ha dicho acerca del éxito logrado por Netflix en los últimos años y cómo ha utilizado datos masivos para conocer las preferencias de sus usuarios. Pero se conoce menos cómo ha logrado entender que sus suscriptores se sienten más poderosos cuando ven una serie antes que sus pares.

37 **Los fondos de estabilización de Noruega y Venezuela: dos universos opuestos**
Marcos Antonio Capote, José Miguel Farías y José Manuel Puente
Un país con abundantes recursos no renovables, como el petróleo, puede beneficiarse de la creación y el manejo correcto de un fondo de estabilización. En tales fondos, una parte de los ingresos nacionales que se derivan de la venta de petróleo se reserva para cuando esos ingresos disminuyan. En este sentido, Noruega y Venezuela son dos casos diametralmente opuestos.

RESEÑA 41 **¿Por qué no hay cambio político en Venezuela? /** Carlos Balladares Castillo
Reseña de *Autocracias del siglo XXI: caso Venezuela*, de Paola Bautista de Alemán (editora).

ENSAYO 43 **Míster Próspero Shakespeare /** Leonardo Azparren Giménez
No había cumplido cincuenta años cuando Shakespeare decidió regresar a Stratford, su ciudad natal. Allí se reencontró consigo mismo y escribió algunas obras, en especial La tempestad, en la cual creó uno de sus personajes más carismáticos: Próspero. Varios elementos indican que Shakespeare construyó su personaje a partir de sí, cual síntesis y testamento.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

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

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

editorial

La vieja necesidad de conocer el futuro

Ramón Piñango

Hoy es el mañana que tanto
te preocupaba ayer. ¿Valió la pena?

Gandhi

A lo largo de la historia el futuro ha sido objeto de reflexión desde puntos de vista muy diversos. Le da sentido a nociones como expectativa, esperanza, temor, angustia, optimismo, pesimismo. El tiempo ha sido entendido también de maneras muy diferentes y constituye un elemento central de las culturas. Kant definió el tiempo y el espacio como formas *a priori* de percibir la realidad. Nietzsche concibe la historia como un eterno retorno. Los historicistas hablan de las leyes que han regido la evolución de las sociedades humanas, que permiten anticipar el destino y qué hacer para acelerar el proceso. Los oráculos y los astrólogos representan viejas prácticas que sobreviven por la necesidad de conocer el futuro.

La futurología tiene como propósito estudiar el futuro probable, lo que requiere analizar el futuro posible. El análisis del futuro tiene, de manera explícita o implícita, la finalidad de asegurar que ocurra lo deseable, o al menos intentar que no ocurra lo indeseable. Responde a la pretensión humana de controlar todo adelantándose a los hechos.

El mundo se ha vuelto un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. El ser humano padece la insoportable incógnita de no saber qué pasará. Al no poder anticipar lo que probablemente va a ocurrir, recurre a la inevitable tendencia de aproximarse al futuro con nociones y perspectivas analíticas que han sido muy útiles para explicar el pasado y el presente. Si se percibe un presente incierto se acentúa esa propensión. Recurre a esquemas o enfoques que otrora sirvieron para entender el mundo, sin preguntarse si tiene sentido utilizarlos en un mundo muy diferente. Pareciera que el análisis del futuro para anticipar lo que puede venir enfrenta la limitación de estar viviendo en el presente. Los ojos de hoy no dejan ver el futuro. Dice Mario Benedetti: «Cuando teníamos todas las respuestas nos cambiaron las preguntas».

¿Qué ofrece la futurología? Ofrece la posibilidad de barruntar lo que puede ser el futuro, tendencias no más. Por muy atractiva que sea para muchos, la pretensión de hacer predicciones precisas en contenido, como las de Michel Nostradamus, no tiene sentido ni puede ser tomada en serio. Entre las tendencias identificadas por Alvin Toffler en los años setenta y ochenta se encontraban, entre otras, la propagación de medios interactivos, la invención de internet y la televisión por cable. También habló de la disolución de ciudades, colonias en el espacio y ciudades submarinas, que no se han hecho realidad.

Las predicciones tajantes son riesgosas. En el caso de Venezuela, en los años ochenta un reconocido economista sentenció: «Venezuela está condenada al éxito». En ese tiempo la afirmación era comprensible, por la importancia de la industria petrolera. Pero el cambio político a comienzos del siglo actual impuso una reorientación radical en el manejo de PDVSA. La historia enseña que el futuro puede sorprender. Los cambios sociales y políticos, y el desarrollo de la ciencia y la tecnología parecen contradecir cada vez más las expectativas sobre el devenir.

El análisis de escenarios ha resultado muy útil, al plantear varias posibilidades a cada una de las cuales se puede asignar, con base en la mejor información disponible, una probabilidad de ocurrencia. La clave está en identificar el peor escenario, con el propósito de hacer todo lo posible para que no ocurra.

El análisis del futuro exige cuestionar lo que parece obvio. En gran medida, lo que se considera obvio está determinado por lo que ha ocurrido en el pasado. Por supuesto que no se debe ignorar lo ocurrido, la experiencia. Ahora bien, para anticipar el futuro es necesario tomar en cuenta el conocimiento derivado de la teoría y la investigación. Además, la imaginación es fundamental para analizar lo que puede emerger en el futuro. La experiencia, el conocimiento y la imaginación deben utilizarse simultáneamente. Para obtener el mayor provecho de esos tres elementos es fundamental el trabajo en equipos, en los que participen personas con diferentes puntos de vista para asegurar un rico intercambio de perspectivas al analizar el futuro probable. Con los tres trabajos presentados en esta edición, *Debates IESA* abre una nueva línea temática. Deseamos y esperamos que sea de interés para nuestros lectores.

- *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.

JON BADIOLA: UN GERENTE Y UN LÍDER RESPONSABLE

Alejandro E. Cáceres, profesor del IESA

El 23 de mayo falleció Jon Badiola, presidente de Cargill de Venezuela entre 2010 y 2016, y miembro de la Junta Ejecutiva del IESA. Si hay dos cualidades que se pueden mencionar de la primera impresión que causaba Jon, esas son *gravitas* y sencillez, difíciles de encontrar en combinación, pero que pueden potenciar sustancialmente el liderazgo de un gerente, como fue el caso de Jon Badiola.

Jon egresó como ingeniero electricista de la Universidad Central de Venezuela (UCV) a mediados de los años setenta, luego de cursar estudios en la Universidad Politécnica de Madrid. Comenzó su vida laboral en el entorno académico de la UCV como profesor y con aspiraciones de hacer un doctorado. Sin embargo, el destino se vio trocado cuando su suegro le llamó a formar parte de su empresa de consumo masivo La Torre del Oro, cuyos aceites y mayonesas, entre otros productos de su cartera, la hicieron una marca de grata recordación para los venezolanos. Así arrancó, a comienzos de los ochenta, una estelar carrera corporativa más de tres décadas.

Como parte de la ola de fusiones y adquisiciones que ocurrió en Venezuela en la década de los noventa, La Torre del Oro fue adquirida en diciembre de 1990 por la multinacional estadounidense Cargill, una de las mayores empresas de su sector en el mundo, que integra actividades en alimentos, agricultura, nutrición y gestión de riesgos. Jon tendrá un papel importante en esta negociación y, de hecho, en un movimiento inusual para un miembro de la familia que controla la empresa adquirida, pasa a formar parte de Cargill, en la cual hará carrera por más de dos décadas, hasta llegar a la posición más alta de la organización en Venezuela.

Además de sus exigentes responsabilidades en el ámbito empresarial, el compromiso gremial y social de Jon le llevó a mantener posiciones activas y de responsabilidad en la Asociación de Industriales de Aceites y Grasas Vegetales (Asograsas), la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (Venamcham) y la Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos (Cavidea), en las cuales fue miembro de junta directiva o presidente. Su compromiso social se puso también de relieve al impulsar iniciativas de responsabilidad social en Cargill, de gran alcance para sus empleados y el resto de la sociedad, y al participar como presidente en la Alianza Social de Venamcham.

Como lamentablemente es tan común en los gerentes Jon escribió poco teniendo tanto que enseñar. Sin embargo, queda para la posteridad un texto de pensamiento gerencial imprescindible para cualquier gerente que desee liderar exitosamente una empresa en entornos complejos, y que fue publicado en *Debates IESA* en 2017 con el título «¿Cómo mantener la continuidad operativa de la empresa? La experiencia de Cargill».

Con la temprana partida de Jon Badiola se va uno de los mejores gerentes que tuvo el sector privado venezolano en los últimos treinta años, comprometido con su organización, con su gremio y con la sociedad

Con la temprana partida de Jon se va uno de los mejores gerentes que tuvo el sector privado venezolano en los últimos treinta años, comprometido con su organización, con su gremio y con la sociedad. Encarnó el lema del IESA, la escuela de gerencia a la cual tanto esfuerzo y compromiso dedicó: un gerente y un líder responsable.

HERMANOS SIN FRONTERAS: LA ENCÍCLICA *FRATELLI TUTTI* Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES

María Gabriela Mata Carnevali, profesora del Área de Relaciones Internacionales y Globales, Universidad Central de Venezuela / @mariagab2016

En este año 2021, por primera vez, se celebró el Día Internacional de la Fraternidad Humana, en conmemoración de la reunión entre el papa Francisco y el gran imán de Al-Azhar, Ahmad al-Tayyib, el 4 de febrero de 2019 en Abu Dabi. Ese encuentro y la vida de San Francisco de Asís —para quien la felicidad consiste en amar al otro independientemente de las distancias— inspiraron a Francisco a escribir la encíclica *Fratelli tutti*, cuyo sabor universalista borra las fronteras e invita a soñar un mundo mejor «como una única humanidad».

Bajo el encabezado «Las sombras de un mundo cerrado» Francisco se refiere a algunas tendencias del mundo actual que desfavorecen el desarrollo de la fraternidad universal, como la homogeneización cultural que diluye las identidades, la discriminación por motivos etarios, de género o religión, el racismo, la neoesclavitud y la cultura de los muros, que produce una «falsa seguridad» en un contexto de miedo y desconfianza, y priva del deseo y la capacidad para tener un «verdadero encuentro con el otro».

De manera aguda se refiere también a la «falsa apariencia de sociabilidad» de las frenéticas relaciones digitales, que suelen amplificar el individualismo en una exaltación del yo entre personas de pensamiento similar. Su consecuencia es construir un círculo virtual que aísla del entorno «complejo» actual e impide la reflexión serena que podría llevar a una sabiduría común.

No deja de expresar sus dudas en cuanto a «la engañosa bondad de la reivindicación siempre más amplia de los derechos individuales» —basados en la libertad, en contraposición a los derechos económicos, sociales y culturales, orientados a fomentar la igualdad y ofrecer a todos las mismas oportunidades para que puedan desarrollar una vida digna— y los derechos de los pueblos que engloban una serie de aspiraciones imposibles de alcanzar sin el concurso de los demás, como la paz y un medioambiente sano. La fe, con el humanismo que encierra, dice Francisco, debe mantener vivo un sentido crítico frente a estas tendencias, y ayudar a reaccionar cuando comienzan a insinuarse, colocando el énfasis en la fraternidad, para algunos «el principio olvidado».

En el apartado número II, «Un extraño en el camino», plantea que cada día ofrece una nueva oportunidad de ser el cambio. «No tenemos que esperar todo de los que nos gobiernan, sería infantil», dice. Hay un espacio de corresponsabilidad capaz de iniciar y crear nuevos procesos y transformaciones. En esta línea, Francisco invita

a que «seamos parte activa en la rehabilitación y el auxilio de las sociedades heridas»; plantea también que «hoy estamos ante la gran oportunidad de manifestar nuestra esencia fraterna, de ser como el buen samaritano que carga sobre sí el dolor de los fracasos, en vez de acentuar odios y resentimientos».

Francisco señala que «es posible comenzar de abajo y de a uno, por lo más concreto y local, con el mismo cuidado que el viajero de Samaría tuvo por cada llaga del herido». Invita a alcanzar «el último rincón de la patria y del mundo» de la mano de otros. Así como el samaritano buscó a un hospedero que pudiera cuidar de aquel hombre, cada uno puede convocar y encontrarse en un «nosotros» más fuerte que la suma de pequeñas individualidades.

La encíclica *Fratelli tutti*, del papa Francisco, invita a «pensar y gestar un mundo abierto» que trascienda «la cultura de los muros», la cual hunde sus raíces en el miedo y la desconfianza, y priva del deseo y la capacidad de tener un «verdadero encuentro con el otro»

En el tercer apartado Francisco invita a pensar y gestar un mundo abierto. Con fuerza apunta que «por su propia dinámica, el amor reclama una creciente apertura» y que esta necesidad de ir más allá de los propios límites vale también para las distintas regiones y países.

El amor que se extiende más allá de las fronteras tiene en su base lo que él llama «amistad social». Cuando es genuina, esta amistad social, a la que pudiera calificarse de «sensibilidad social», es una condición de posibilidad de una verdadera apertura universal.

Francisco habla de una nueva forma de asumir las relaciones internacionales, considerando que la desigualdad afecta no solo a individuos sino también a países enteros, y obliga a pensar en una ética que trascienda los derechos individuales y reconozca los derechos sociales y los derechos de los pueblos. Esto permite recordar que los derechos humanos son universales, interdependientes, indivisibles y progresivos. Este camino de amplitud fraternal, dice, es

> ... el verdadero camino de la paz, y no la estrategia carente de sentido y corta de miras de sembrar temor y desconfianza ante amenazas externas. Porque la paz real y duradera solo es posible desde una ética global de solidaridad y cooperación al servicio de un futuro plasmado por la INTERdependencia y la COrresponsabilidad entre toda la familia humana.

Resulta fascinante ver cómo encajan estas consideraciones con las nuevas teorías de las relaciones internacionales, que a su vez inciden en la manera como se desarrollan.

Tradicionalmente, en las relaciones internacionales, los Estados, con sus valores e intereses, han sido considerados los actores principales de una eterna lucha de poder, lectura que enfatiza en las regularidades (aquello que se repite) y termina por favorecer el mantenimiento del *statu quo*. Hoy, desde una visión menos positivista y más crítico-reflexiva, se reconoce el surgimiento de nuevos actores e incluso el poder de la gente común. Abordar el acontecer de las relaciones internacionales como el producto de la acción no solo de los Estados, sino de muchos otros actores como las empresas y las ONG, e incluso los individuos, en el marco de sistemas culturales, de las organizaciones sociales y de las épocas históricas, resalta las singularidades y permite promover y dar cuenta del cambio.

Esta nueva visión, que comienza a colarse en los análisis de los especialistas, también ha permeado algunas prácticas internacionales como la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria. La cooperación internacional, instituida formalmente luego de la Segunda Guerra Mundial, ha transformado sus objetivos, modalidades y procedimientos, centrados en una visión economicista y estatista del desarrollo, para apostar por lo local y lo multidimensional o multisectorial en los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible, que constituyen la agenda global 2030, la cual aspira a promover un desarrollo para todas las personas, con énfasis en los grupos más vulnerables, mediante un modelo sostenible que va más allá de lo económico e integra los aspectos social y político.

La cooperación internacional es vista ahora como un esfuerzo conjunto de gobiernos, organismos internacionales, sociedad civil, academia y sector privado para mejorar la calidad de vida de la población y el imperio de la ley mediante la transferencia, la recepción y el intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y recursos. La ayuda no va toda a los gobiernos, ni se limita a proyectos de intervención de los organismos internacionales; mucha de esa ayuda se distribuye ahora entre proyectos de ONG en el ámbito local.

El ataque frontal de Nicolás Maduro a las ONG venezolanas, y a los defensores de derechos humanos en general, es un reflejo de cuánto temen los autócratas al poder de la gente organizada y lo mucho que puede hacerse desde abajo para visibilizar las injusticias y promover el cambio. En este contexto, la encíclica *Fratelli tutti* resulta una invitación a crecer en las dificultades y asumir que se puede ser actor de la relaciones internacionales con proyectos concretos financiados por la comunidad internacional. El objetivo es apoyarse como hermanos en la asistencia a los más débiles y la materialización de metas cada vez más ambiciosas sin consideración de las fronteras: hermanos sin fronteras.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y DESARROLLO: IMPLICACIONES Y EFECTOS

Enrique Mujica, consultor en estrategias y transformación digital. Autor del libro *Cerebro y estrategia para Latinoamérica: cambios tecnológicos y oportunidades*. Twitter: @enriquemujicag

Históricamente, el gran desafío de los gobiernos latinoamericanos ha sido construir capacidades institucionales para responder a las demandas sociales y a los cambios tecnológicos que afectan permanentemente la gobernabilidad y comprometen el futuro de la región. Ante la naturaleza y el alcance de los cambios tecnológicos es imposible minimizar el peligroso desacoplamiento tecnológico y el costo que imponen a la sociedad actores políticos acostumbrados a mantener y perpetuar la visión centralizadora, clientelar y politizada que frena cualquier intento de realizar reformas que incrementen la productividad y el desempeño de las instituciones del Estado.

Como resultado del estado de ensimismamiento que exhiben los líderes políticos ante los cambios tecnológicos y el colapso operativo de las instituciones del Estado, la mayoría de los países latinoamericanos continúan perdiendo oportunidades para enfrentar un conjunto de problemas compartidos:

1. El 71 por ciento de los latinoamericanos está insatisfecho con el desempeño de la democracia y el 58 por ciento no votaría por un partido político (Latinobarómetro, 2018).
2. La corrupción, el despilfarro y la evasión fiscal suman 550.000 millones de dólares, equivalentes a once por ciento del producto interno bruto latinoamericano (BID, 2018; Naciones Unidas, 2020).
3. Los ingresos de los latinoamericanos están estancados desde hace sesenta años (Manetto, 2018).
4. Sesenta por ciento de los estudiantes no terminan la escuela secundaria (Josephson y otros, 2018).
5. Alrededor de 165 millones de latinoamericanos sufren de cáncer, enfermedades cardiacas y diabetes, y la gran mayoría acude al médico cuando las enfermedades están en estadios avanzados (AFP, 2019; *Diagnostic News*, 2017; OPS, 2016).
6. Solo el cuarenta por ciento de la población realiza aportes a la seguridad social (AfDB, ADB, BID, EBRD, 2018).
7. Sesenta por ciento del agua potable en Latinoamérica se pierde en fugas de agua (CAF, 2018).

A este conjunto de retos socio-políticos hay que agregar una diversidad de temas estratégicos asociados con el proceso de acoplamiento tecnológico, que es indispensable internalizar para aprovechar los beneficios de las aplicaciones de la inteligencia artificial y minimizar los costos y riesgos de la digitalización.

- Tensiones geopolíticas. El desenlace de las crecientes tensiones geopolíticas entre Estados Unidos y China depende de quién gane la batalla tecnológica. El país que triunfe en el ámbito de la computación cuántica podrá romper protocolos de encriptación e interceptar datos en la nube y las comunicaciones secretas. En este contexto, los países latinoamericanos deberían sacar provecho de los cambios tecnológicos y, si los van a perjudicar, que sea lo menos posible.
- Ciberseguridad. Solo siete países cuentan con un plan de protección de infraestructura crítica ante potenciales ataques que comprometerán la confidencialidad de la información política, jurídica, financiera y empresarial (Gómez, 2020).
- Modelos algorítmicos. Los mismos riesgos se corren con los modelos algorítmicos empleados para influir sobre preferencias de consumo o resultados electorales. Estas áreas críticas de la democracia exigen legislaciones que protejan la voluntad popular y las instituciones democráticas.
- Impacto de la automatización en la economía. Los efectos de la robotización y la inteligencia artificial se traducen en una pérdida de puestos de trabajo y en un aumento de la productividad. La gran interrogante de acuerdo con el presidente del MIT, Rafael Reif, será cómo darle forma ética a la inteligencia artificial para que no perjudique a la sociedad que pretende servir. En ese debate ético global, que busca regular la inteligencia artificial, sindicatos, educadores que forman líderes, tecnólogos, empresas y gobiernos tendrán un papel protagónico. En el caso de Latinoamérica, a corto plazo la introducción de robots al mercado se verá afectada por los bajos niveles salariales y el alto costo de las tecnologías. Por ejemplo, en el sector agrícola los bajos salarios y el alto costo de la tecnología existente son frenos temporales que limitan adoptar tecnologías de agricultura de precisión. Según la Federación Internacional de Robótica, la población mundial de robots industriales era 1,63 millones para el año 2017, mientras que la densidad demográfica de estos robots en Latinoamérica es de solo 42.041.
- Tendencias demográficas. Otro aspecto poco discutido es el papel de la automatización como mecanismo de compensación ante la disminución de la tasa de fertilidad del mundo (4,7 hijos por mujer en 1950 frente a 2,4 en 2018) y el envejecimiento de la población. Se calcula que uno de cada cinco latinoamericanos tendrá 65 años o más en el año 2100 y que el número de personas mayores de 65 años en el mundo aumentará de 140 millones en 2018 a 886 millones en 2100 (BBC News Mundo, 2020).

El reto de los latinoamericanos ante los cambios tecnológicos se asemeja a los enfrentados por países como India, China y Singapur, que perdieron muchas oportunidades hasta que el liderazgo

> Solo siete **países** cuentan con un plan de protección de infraestructura crítica ante potenciales **ataques** que comprometerán la confidencialidad de la información política, jurídica, financiera y empresarial

emergente entendió la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos sin criminalizar la idea de que el desarrollo depende del conocimiento.

El principal desafío de los líderes es demostrar ante la sociedad el valor, la utilidad y las oportunidades que ofrecen las aplicaciones de la inteligencia artificial para mejorar el desempeño de los servicios del Estado. A estas alturas, ningún gobierno que desee impulsar el desarrollo puede poner en duda que parte significativa de la gestión de la sociedad será delegada a la inteligencia artificial. Ese hecho cambiará radicalmente la manera de formular las políticas públicas.

Ningún gobierno que desee impulsar el desarrollo puede poner en duda que parte significativa de la gestión de la sociedad será delegada a la inteligencia artificial. Ese hecho cambiará radicalmente la manera de formular las políticas públicas en el siglo XXI

Tómese como ejemplo el área de la salud. En Latinoamérica cada año se diagnostican 89,6 millones de personas con enfermedades del corazón y 1,4 millones con cáncer; además, una de cada doce personas sufre de diabetes. La población más vulnerable, debido a fallas de funcionamiento del sistema de salud y barreras geográficas y financieras, acude al médico cuando la enfermedad ha progresado y la posibilidad de recuperación es baja.

Ante esta dramática situación, ¿cuáles herramientas tecnológicas se pueden aprovechar para atender el sufrimiento humano? El modelo preventivo de salud basado en el uso de aplicaciones de inteligencia artificial permite diagnosticar en etapa temprana enfermedades como el cáncer y la diabetes, predice los riesgos de sufrir enfermedades crónicas del corazón y facilita tomar decisiones para tratar la enfermedad con un menor margen de error humano.

En 2018 el gobierno de la India puso en práctica un ambicioso programa de democratización de la salud. El enfoque adoptado para materializar esta iniciativa pone en perspectiva cómo líderes políticos y expertos de esa nación interpretan las oportunidades que ofrece el avance de la inteligencia artificial para mejorar la calidad de la atención médica. La estrategia incluye realizar la transformación digital de un sistema obsoleto por un modelo preventivo de atención primaria, asequible a la población, ágil, conectado a redes digitales, dotado con aplicaciones de inteligencia artificial y centros de telemedicina que permitirán atender a las poblaciones más alejadas de las urbes de la India (NITI Aayog, 2018).

El plan puesto en marcha tiene previsto que los centros de salud y bienestar realicen exámenes exhaustivos de prevención y control en cinco áreas: hipertensión, diabetes y cáncer oral, de mama y en la espina cervical. El esfuerzo que realiza la India para desarrollar un sistema de salud basado en técnicas de prevención es una experiencia relevante, que sirve a los latinoamericanos como ejemplo de una iniciativa para disminuir el sufrimiento humano y aumentar el sentido de respeto por la vida como eje central de la experiencia humana.

Esta colección de temas estratégicos, calificados por científicos y expertos como retos existenciales, representan fuerzas tecnológicas con la capacidad de barrer las capacidades productivas de una región hechizada por la política del espectáculo, que perdió el apetito por aprender a interpretar y resolver los desafíos que hacen del siglo XXI un periodo excepcional.

La inteligencia artificial debe ser entendida por lo que realmente es: un producto cultural atado a la evolución del pensamiento crítico, un modo de pensar basado en la capacidad de observar, cuestionar y crear nuevos conocimientos con efectos culturales, económicos, políticos y sociales. Y como es un producto cultural basado en el cambio se alimenta de nuevas fuentes de conocimientos, rechaza lo establecido y su contribución al progreso desafía a líderes políticos que están siendo empujados por los cambios tecnológicos a enfrentar el valor, la utilidad y la lógica entre lo disfuncional y lo funcional.

REFERENCIAS

AfDB, ADB, BID, EBRD (2018). El futuro del trabajo: Perspectivas regionales. African Development Bank Group, Asian Development Bank, Banco Interamericano de Desarrollo, European Bank for Reconstruction and Development. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-del-trabajo-Perspectivas-regionales.pdf

AFP (2019, 29 de enero). Cada 2 minutos 5 personas son diagnosticadas con cáncer en América Latina. *El Heraldo*. https://www.elheraldo.co/salud/cada-2-minutos-5-personas-son-diagnosticadas-con-cancer-en-america-latina-592921

BBC News Mundo. (2020, 15 de julio). El dramático descenso de los nacimientos en el mundo (y cuáles serán sus profundas consecuencias). https://www.bbc.com/mundo/noticias-53417504

BID (2018, 24 de septiembre). Gasto público en América Latina registra ineficiencias de 4,4% del PIB: estudio BID. Comunicados de prensa. Banco Interamericano de Desarrollo. https://www.iadb.org/es/noticias/gasto-publico-en-america-latina-registra-ineficiencias-de-44-del-pib-estudio-bid

CAF (2018, 15 de marzo). ¿Qué tan eficiente es el suministro de agua en América Latina? Noticias. CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/03/que-tan-eficiente-es-el-suministro-de-agua-en-america-latina/#:~:text=Los%20resultados%20del%20estudio%20realizado,generada%20por%20los%20habitantes%20urbanos.

Diagnostic News (2017, 28 de febrero). Novartis y Deloitte presentan reveladores resultados económicos sobre enfermedades cardiovasculares y metabólicas en La. *Diagnostic News*. https://www.diagnosticsnews.com/noticias/26036-el-estudio-analiza-la-realidad-de-9-paises-de-latinoamerica-donde-las-enfermedades-cardiovasculares-afectan-a-89-6-millones-de-personas-novartis-y-deloitte-presentan-reveladores-resultados-economicos-sobre-enfermedades-cardiovasculares-y-metabolicas-en-latinoamerica

Gómez, A. (2020). Informe BID-OEA: Muchos países de Latinoamérica aún carecen de planes de protección de infraestructura contra ciberataques. *GCC Views*. https://gccviews.com/informe-bid-oea-muchos-paises-de-latinoamerica-aun-carecen-de-planes-de-proteccion-de-infraestructura-contra-ciberataques/

Josephson, K., Francis, R. y Jayaram, S. (2018). Políticas para promover la culminación de la educación media en América Latina y el Caribe: Lecciones desde México y Chile. Scioteca. CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1246

Latinobarómetro (2018). Informe 2018. Corporación Latinobarómetro. https://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp

Manetto, F. (2018, 8 de noviembre). Los ingresos per cápita de América Latina llevan 60 años estancados. *El País*. https://elpais.com/internacional/2018/11/08/colombia/1541659854_428801.html

Naciones Unidas (2020). La evasión fiscal en América Latina: Un obstáculo para la recuperación de la crisis del coronavirus. *Noticias ONU*. https://news.un.org/es/story/2020/07/1477031

NITI Aayog. (2018). National strategy for artificial intelligence. https://niti.gov.in/sites/default/files/2019-01/NationalStrategy-for-AI-Discussion-Paper.pdf

OPS (2016, 6 de abril). El número de personas con diabetes en las Américas se triplicó desde 1980. Centro de prensa. Organización Panamericana de la Salud. https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11889:diabetes-in-the-mericas&Itemid=1926&lang=es

UNIVERSIDAD Y RAZÓN AUTONÓMICA

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

Las universidades nacionales, especialmente las públicas y autónomas, viven tiempos difíciles. Gran parte de las dificultades son las mismas que minan la institucionalidad del país y afligen a la sociedad en su conjunto (excepción hecha de cierta fracción privilegiada, poderosa e indolente). Otras, en cambio, las aquejan de modo particular y comprometen su existencia, en la medida en que les impiden funcionar adecuadamente y cumplir su cometido. Este abarca al menos tres ámbitos interrelacionados: 1) producción de conocimientos, en la acepción amplia de la expresión (es decir, creación intelectual); 2) formación de profesionales competentes, responsables y honestos ciudadanos; y 3) prestación de servicios a la sociedad —«extensión» en la jerga institucional— que incluye una variedad de actividades encaminadas al enriquecimiento de la vida social, tanto en términos prácticos (solución de problemas para hacer el mundo más confortable) como en la dimensión cultural, entendida en el más abarcador de sus sentidos.

Una gama tan extensa de funciones y tareas exige condiciones que aseguren su efectiva realización. En los pesarosos tiempos que corren algunas de estas condiciones, tal vez las más importantes, existen apenas parcialmente o faltan del todo. En cuanto institución pública, la universidad depende en considerable escala de recursos de origen estatal. Durante su dilatada y meritoria existencia histórica, tales recursos han sido con frecuencia regateados por los sucesivos administradores del Estado.

Nunca, sin embargo, las insuficiencias presupuestarias habían alcanzado los letales órdenes de magnitud de hoy. Ello es evidente en el deterioro de la planta física y en la desaparición, por carencia de financiamiento, de esenciales programas académicos. Mucho peores, desde luego, son los perjuicios humanos como consecuencia de la evaporación de las remuneraciones, que han dejado en el límite de la mendicidad al personal profesoral (y al resto de los trabajadores universitarios) con sueldos que no merecen ese nombre, dada su insignificancia. Puesto que tamaño estrago no es el resultado de una catástrofe natural ni de un conflicto bélico, forzoso será llegar a la conclusión de que la causa es imputable a una calamidad de otra especie, encarnada en quienes desde la administración estatal tienen la obligación de garantizar los recursos de la institución universitaria.

Pese a descripción tan somera es fácil percatarse de que, desde el punto de vista material, las universidades públicas del país se encuentran al borde del colapso. Y no es mejor, por cierto, su cuadro de salud en el plano de los valores que las sustentan, como estructuras de raigambre intelectual. Uno de estos principios medulares es el de autonomía, que ha moldeado la vida académica a lo largo del plurisecular camino recorrido por las universidades de Occidente y ha sido, a la vez, baluarte para su preservación tanto como renovación en los diferentes avatares de su historia.

El principio autonómico —al que los azares constituyentes concedieron en Venezuela dignidad constitucional— es presa favorita de las fauces gubernamentales que amenazan con devorarlo definitivamente. De esa ingesta cabe prever la esperpéntica regurgitación de una versión emasculada y dócil de universidad, privada de voluntad propia y de energía creativa. Los esfuerzos que deben evitar esa eventual devastación han de orientarse igualmente a prevenir otras formas eficientes de socavar la autonomía universitaria: invocarla para sacralizar un estado de cosas, volviéndolo, como todo lo sagrado, inmutable.

La universidad es autónoma, se dice. Por lo tanto, debe seguir siendo como siempre, haciéndolo todo como siempre, eligiendo a sus autoridades y representantes como siempre. Esa declaración no es un ejercicio de autonomía sino de dogmatismo y equivale al encumbramiento de lo consuetudinario. Quien tal piensa equipara el principio autonómico a las Tablas de la Ley, cuya vigencia, según es fama, está a salvo de toda caducidad. La autonomía, sin embargo, no es un don providencial sino un producto del intelecto humano. Su verdadero sentido no es preservar lo bueno existente sino servir de garantía y de invitación para el advenimiento de lo mejor.

Cuando se define la autonomía universitaria como la capacidad inherente a la institución de determinarse a sí misma, se pone el acento sobre el aspecto instrumental del principio autonómico. Ahora bien, este no solo debe definirse por su valor factual, su utilidad de artefacto. En realidad, el núcleo de su definición es su vocación de

> La crisis de las **universidades** públicas, uno entre los muchos signos del hundimiento nacional, constituye una tragedia para Venezuela. Defenderlas es imperativo para asegurar su **aporte** a la reconstrucción nacional. El principio de autonomía es el pivote en torno al cual gira su papel de institución fundamental

perfectibilidad. Esta noción —la perfectibilidad— entraña el cambio, el cambio constructivo: lo que es aceptablemente bueno puede ser bueno del todo, y lo que es bueno del todo puede ser aún mejor, en una secuencia de progreso ilimitado.

Quien se proclama autonomista y se opone al cambio es a lo sumo un conservador, bien del tipo malicioso, bien del ingenuo, un peligro en ambos casos. El conservadurismo es lo opuesto al ser universitario. Del conservadurismo al purismo tradicionalista hay apenas un paso. Las tradiciones son buenas, cuando sirven de contrapeso a la propensión disgregativa, al atribuir sentido a la memoria del pasado. Dejan de serlo y se convierten en fidelidades inerciales, y aun en fuerzas regresivas, al erigirse en escollos retrospectivos que estorban el cambio necesario.

¿Tendría que cambiar hoy la universidad? No cabe duda. Lo ha hecho durante su casi milenaria trayectoria, para sobreponerse a las acechanzas de los poderes religioso y secular, en un periplo iniciado en la baja Edad Media. Un dispositivo institucional consagrado a la creación intelectual, al conocimiento científico, a la reflexión humanística, a la sensibilidad estética obedece a un dinamismo entrañable, a la energía de la pulsión innovadora, al vértigo del descubrimiento y la invención. No sorprenderá entonces que su voluntad cognoscente se proyecte con idéntica legitimidad hacia el mundo tanto como hacia sí misma.

Que sus facultades críticas y sus destrezas analíticas se apliquen al autoescrutinio responde a una exigencia intrínseca, no impuesta desde el exterior: la necesidad de renovarse íntimamente, de enriquecer sus medios de actuación, de prescindir de lo anticuado, de volver a negociar consigo misma el delicado compromiso entre identidad y transformación. Es una necesidad, en resumen, de perfeccionarse para ser mejor.

Los enemigos de la universidad también proclaman las bondades del cambio. Ya otras veces han esgrimido los preceptos rituales de la «transformación». ¿Cuáles cambios, para qué, hacia dónde, cómo emprenderlos? Quieren cambiarla no para que sea mejor sino para instituir su servidumbre, para transformarla en otra cosa, adulterarla, adocenarla mellando el filo de su originalidad ingénita, empujándola a una inanidad crepuscular mientras se entregan a febriles madrugonazos legislativos.

Proponen entonces modificaciones de su estructura y sus prácticas, incompatibles con el ser universitario. Lo muestran inequívocamente las oprobiosas sentencias del Tribunal Supremo de Justicia que ordenan a la universidad hacer elecciones en condiciones inadmisibles. Lo revelan también las decisiones del Ministerio de Educación Universitaria, ya al pretender «priorizar» ciertas carreras, ya al imponer a las universidades un régimen evaluativo del desempeño institucional que quizás reprobaría el sedicente evaluador. Los enemigos de la universidad convocan a su negación y perpetran sin atenuantes un delito de lesa ontología.

En las actuales circunstancias hablar de autonomía y reivindicar el estado de cosas que aquella consagra puede valer como primera línea de defensa de la institución. Pero esta reacción preservadora no será suficiente, porque reduce la estrategia defensiva a un antagonismo simplista, un pulso cuyo desenlace favorecerá al poder. Frente a la agresión continua no le bastará a la universidad con desempolvar los viejos títulos. Es imperioso enarbolar nuevas razones basadas en una profunda evaluación de sí misma, una sincera introspección. Y para eso está allí la autonomía: para infundirle el aliento que la transforme sin negarla, que la confirme sin fosilizarla, que la haga fuerte y no pétrea.

LIDERAZGO FEMENINO: UN MODELO

Isabella Miralles, consultora en comunicaciones corporativas y estratégicas
@isaMiralles

La pandemia de la covid-19 ha puesto en evidencia, de manera ejemplar, la habilidad del liderazgo femenino para responder efectivamente a los enormes y complejos retos asociados con una crisis de esta magnitud. La falta de confianza en medios de comunicación, organismos públicos, empresas y líderes gubernamentales ha sido determinante en el desenvolvimiento de la contingencia y su impacto social. En tiempos de incertidumbre y angustia, el mundo necesita liderazgos fuertes.

La mayoría de los países que han tenido una respuesta fuerte, oportuna, diferenciadora y positiva en el manejo de la pandemia y sus consecuencias son liderados por mujeres. Un estudio llevado a cabo en 194 países reveló que los índices de mortalidad e infección registrados en los primeros tres meses de pandemia fueron mucho menores en países con jefas de gobierno (Barry, 2020). Ahora bien, solo el siete por ciento de los líderes políticos mundiales son mujeres (el mismo porcentaje de mujeres que lideran empresas de la lista Fortune 500).

> El año 2020 trajo múltiples cambios, tanto en gestión gubernamental como en gestión empresarial. Uno de los más importantes, pero quizá no tan evidente, surgió en el área de liderazgo; particularmente, el aporte y el impacto del liderazgo femenino en el manejo de la crisis de la covid-19 en naciones y empresas

El liderazgo femenino es un fiel ejemplo de cómo se pueden obtener mejores resultados si se establece conexión emocional con las personas y se muestra empatía y humildad, y cómo se debe actuar responsablemente ante las regulaciones y normas para proyectar confianza y rapidez de decisión. Los líderes empresariales del futuro necesitan inspirar, ser cautelosos y adoptar un nuevo manual estratégico, más radical, que motive e impulse a las compañías y sus miembros a ser más innovadores y resilientes frente a situaciones volátiles. La resiliencia no es un lujo ni es inalcanzable. Es la base fundamental para ser grandes y mejores líderes en tiempos de crisis, así como para sobrellevar cambios y transiciones difíciles.

La humildad es un rasgo importante al definir las características de un buen liderazgo. Las mujeres tienden a estar motivadas por el amor y el cariño de su gente. No es posible detener la pandemia de la covid-19, o cualquier otra crisis que venga en el futuro, sin confianza ni solidaridad global. Toda crisis es una oportunidad; especialmente para los políticos, quienes pueden ganar mucho si comparten sus experiencias personales y se conectan emocionalmente con sus audiencias.

Erna Solberg, primera ministra de Noruega, se tomó el tiempo para hablar a los niños directamente y dejar atrás la politiquería. Esta resultó ser una estrategia inteligente, porque algún día ese sector de la sociedad se convertirá en la nueva generación de votantes. En las primeras semanas del virus la primera ministra de Nueva Zelanda, Jacinda Ardern, realizó un Facebook Live para informar y responder las preguntas de los ciudadanos. Durante la intervención comunicó honestamente su situación familiar y su realidad. Ardern se mostró auténtica y superó las barreras entre lo personal y lo profesional.

Otro ejemplo positivo de liderazgo femenino es el de Angela Merkel, canciller de Alemania. Su enfoque principal en materia de comunicación ha sido siempre mantenerse fiel a los hechos, con información de asesores médicos de confianza, para guiar al país a reducir la mortalidad por el virus en un importante porcentaje. La honestidad y la transparencia han sido y siguen siendo su pilar fundamental.

Tomar decisiones eficaces y rápidas es una cualidad que no todo líder posee, especialmente en tiempos de estrés e incertidumbre. La presidenta de Taiwán, Tsai Ing-wen, es probablemente una de las líderes mejor preparadas para atender una crisis de esta magnitud. Antes de la covid-19 su país fue afectado por el brote del SARS, y en ese momento el equipo ministerial diseñó un plan de contención bastante parecido al que utilizaron para controlar la covid-19 (seguimiento, cuarentena y uso de mascarillas). Tsai Ing-Wen contaba con parte de la infraestructura hospitalaria y médica necesaria para hacer frente a esta crisis. Por ello es uno de los países con la menor tasa de mortalidad por coronavirus del mundo, a pesar de su proximidad al distrito de Wuhan, en la República Popular China (lugar de origen del virus).

El liderazgo femenino suele ser diferente, en estilo y tono, al liderazgo masculino. En una evaluación efectuada en 2020 sobre habilidades de liderazgo de gerentes en Estados Unidos, las mujeres obtuvieron mejores calificaciones en 13 de 19 competencias de liderazgo (Zenger y Folkman, 2020). Las aptitudes mejor calificadas fueron comunicación, colaboración y relación. Las líderes expresan más conciencia de sus miedos y más confianza en sus planes. Los mejores resultados los obtienen las que promueven y muestran honestidad e integridad, son empáticas y entienden el estrés, la ansiedad y la frustración que las personas sienten en tiempos complejos.

Los líderes de organizaciones y países se han caracterizado por dejar de lado la competencia y el orgullo en tiempos de crisis

En el plano empresarial se destaca Susan Wojcicki, presidenta de Youtube, quien ha tenido que dirigir la compañía en un mundo plagado de desinformación, abusos en línea y el peligro que a veces desencadenan los avances digitales para la democracia. Wojcicki implementó algunas políticas empresariales para enfrentar estos retos, con base en las "cuatro R" de la responsabilidad empresarial.

1) Eliminar (*remove*): sacar y descartar los videos que violan las políticas de la empresa.
2) Elevar (*raise*): realzar contenidos importantes en la plataforma (como información de autoridades sobre la covid-19) para destacarlos entre las demás informaciones.
3) Reducir (*reduce*): limitar la frecuencia o evitar la recomendación de contenidos que no necesariamente violan las políticas de privacidad de la empresa, pero no son de excelente calidad, no promueven temas importantes o no están de acuerdo con los valores y el espíritu de la compañía.
4) Recompensar (*reward*): manejar y trabajar con los publicistas, monetizar el contenido y continuar incentivando a las personas para que sigan creando contenidos.

Otro buen ejemplo es el de la presidenta ejecutiva de Heineken en Estados Unidos, Maggie Timoney, quien se dirige a sus públicos interno y externo con el concepto de que el diálogo con honestidad radical es la única manera de retar el *statu quo*. Ella entendió que las dinámicas comunicacionales han cambiado drásticamente con la pandemia. El por qué, el contexto y la razón de hacer las cosas se han convertido en lo más importante. Trata de hacer entender a sus empleados el propósito detrás de la compañía y el por qué hacen lo que hacen. Otras líderes de diversas organizaciones que vale la pena destacar, por su papel en ofrecer soluciones a la covid-19, son Kristalina Georgieva, del Fondo Monetario Internacional, Christine Lagarde, del Banco Central Europeo, y Ngozi Okonjo Iweala, de la Organización Mundial del Comercio.

Las líderes de organizaciones y países se han caracterizado por dejar de lado la competencia y el orgullo en tiempos de crisis, para crear soluciones innovadoras y ayudar a atacar retos complejos. Puede haber múltiples maneras de producir buenos resultados, pero la planificación y la comunicación coherente y clara forman el corazón de una buena estrategia. En este tipo de crisis suele surgir más de un líder o más de un vocero, y si todos no siguen una misma estrategia o se dirigen a un mismo norte, pueden confundir a las audiencias clave.

REFERENCIAS

Barry, O. (2020, 31 de agosto): It's official: Women are better leaders in a pandemic. *The World*. https://www.pri.org/stories/2020-08-31/its-official-women-are-better-leaders-pandemic

Zenger, J. y Folkman, J. (2020, 30 de diciembre). Research: Women are better leaders during a crisis. *Harvard Business Review* Digital Article. https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis

EL PENSAMIENTO DE FUTURO
COMO HABILIDAD ESTRATÉGICA

Después de la Segunda Guerra Mundial surge la prospectiva, que cuenta con un conjunto de herramientas para anticipar el futuro. La anticipación se ha convertido en una habilidad estratégica, pues faculta para navegar la complejidad y ser agentes activos en la construcción de un mundo diferente y un porvenir más auspicioso.

María Elena Pinto Mota

DESDE LOS ALBORES DE LA HUMANIDAD, el futuro ha sido objeto de interés y atención para el ser humano. En la antigüedad, las personas comunes valoraban la consulta de oráculos en Grecia, Egipto e Italia, y su práctica tenía especial importancia en el mundo de la política. Los oráculos permitían consultar a los dioses acerca del porvenir —que se expresaban mediante intermediarios humanos (sacerdotes o pitonisas)— para recibir sus orientaciones antes de tomar decisiones como concertar un negocio, declarar la guerra o establecer la paz.

Esta manera de entender la actividad de mirar al futuro, íntimamente asociada a la adivinación, permanecería vigente hasta entrado el siglo XX. Después de la Segunda Guerra Mundial pensar acerca del futuro adquiere el carácter sistemático y riguroso que hoy caracteriza a la prospectiva o estudios del futuro. El término «prospectiva» fue acuñado por el francés Gastón Berger, a comienzos de los años cincuenta, quien la definió como «la ciencia que estudia al futuro para comprenderlo y poder influir en él» (Astigarraga, 2016: 14).

En el pensamiento de Berger se encuentra una idea que ha adquirido especial relevancia en el mundo de hoy: pensar sistemáticamente acerca del futuro permite no solo influir en él sino, más aún, dar sentido al presente. Pensar el futuro es una habilidad estratégica que no solo puede aprenderse sino que, además, aporta herramientas esenciales para tomar decisiones en el ahora y construir el porvenir, en lugar de ser meros espectadores y víctimas del devenir de los hechos.

Tras las pistas del futuro

El futuro, en sí mismo, no existe. Si estuviera predeterminado, quizás resultaría más apropiado referirse a él con el término «destino». Una frase que ha sido atribuida por igual a destacados personajes como Abraham Lincoln y Peter Drucker expresa: «La mejor manera de predecir el futuro es crearlo». En otras palabras, el

María Elena Pinto Mota, consultora en aprendizaje estratégico y profesora invitada del IESA.

futuro es un derivado de la acción humana; una excelente noticia, pues habla de la posibilidad de ser agentes activos en su construcción.

El futuro no se puede predecir, pero sí anticipar. Existen distintos sistemas para anticipar el futuro. Según las premisas y los marcos de referencia que se empleen para mirar al futuro, se entenderá de forma distinta el grado en que se puede influir en él y aprovecharlo para informar la acción en el hoy. Riel Miller (2010) identifica tres grandes sistemas o marcos de anticipación del futuro:

a. Anticipación como contingencia: el propósito de este marco es la elaboración de planes de contingencia para mitigar los efectos de un escenario que pudiera presentarse. En este marco, los sistemas se consideran como relativamente estables, aunque sujetos a fuerzas exógenas que pueden afectarlos. Mediante modelos probabilísticos se elaboran escenarios acerca de cómo pudiera ser el futuro de presentarse alguna de esas fuerzas exógenas, con la finalidad de contar con los planes de contingencia necesarios.
b. Anticipación como optimización: este marco de referencia tiene como propósito moldear el futuro para que se asemeje a lo deseado. La premisa es que se puede influir en el futuro a voluntad mediante la planificación.
c. Anticipación como exploración: este marco invita a ver el presente desde una perspectiva distinta, para percibir lo que pudiera emerger. El propósito no es prepararse para la acción de una fuerza exógena ni planificar para moldear el futuro, sino leer la realidad en desarrollo para identificar lo no descubierto, la novedad y la discontinuidad. Se buscan señales y patrones de cambio que permitan imaginar futuros hasta ahora no imaginados, que servirán de bases para crear, inventar e innovar.

Estos tres sistemas de anticipación, a pesar de basarse en premisas distintas, pueden utilizarse complementariamente: los tres son útiles y valiosos. Sin embargo, en el mundo del siglo XXI la anticipación entendida como exploración ha adquirido especial relevancia.

La anticipación en un mundo VICA

El mundo transita en la actualidad un período de transformaciones profundas y sin precedentes. En 1987, Warren Bennis y Burt Nanus acuñaron el acrónimo VICA (siglas de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) para caracterizar los rasgos de un entorno extraordinariamente cambiante: volatilidad, dada la rapidez con que ocurren los cambios; incertidumbre, por el carácter incierto del futuro; complejidad, en tanto los problemas los causan múltiples variables imbricadas entre sí; y ambigüedad, pues el mundo luce confuso y, con frecuencia, contradictorio.

Navegar el mundo VICA requiere unas habilidades particulares. El futurólogo Bob Johansen (2007) hace referencia a cuatro habilidades que necesitan los líderes y las sintetiza con el acrónimo «VICA primordial»: visión, para abrazar lo desconocido y establecer lo deseado; intuición, para identificar los factores clave al tomar decisiones; claridad, para promover la alineación en torno a propósitos y metas claras; y agilidad, para ser flexibles ante los cambios que se van presentando.

El pensamiento de futuro —basado en la anticipación como exploración— constituye una herramienta esencial para desarrollar un VICA primordial. En primer lugar, porque invita a imaginar el futuro desde una mirada amplia e informada que habilita para transformar el mundo con base en la creatividad y la flexibilidad mental. En segundo lugar, porque ayuda a sentir la novedad y lo emergente; en otras palabras, a identificar las señales de cambio que de otra manera resultarían inadvertidas (Gorbis, 2019; Johansen, 2007; Riel, 2018) y dotar de sentido al momento actual mediante la comprensión de los patrones de transformación en marcha. En tercer lugar, porque permite imaginar futuros posibles con base en la identificación de señales y patrones; abona a la claridad al servir de base para trazar propósitos y metas más claros. Finalmente, porque la apertura a lo emergente requiere el ejercicio permanente de la flexibilidad.

Una de las instituciones que ha mostrado el valor estratégico de cultivar el pensamiento de futuro es el Instituto para el Futuro (IFTF, por sus siglas en inglés), ubicado en Palo Alto, California. Desde su creación en 1968, el IFTF ha desarrollado un método eficaz para explorar y anticipar el futuro. En su dilatada y exitosa labor ha elaborado pronósticos y escenarios de extraordinaria riqueza y pertinencia práctica. Un ejemplo que merece ser destacado es el escenario elaborado en 2010, en el cual previó una pandemia producto de un virus que atacaría el sistema respiratorio. El tiempo demostró, diez años después, que las señales y fuerzas de cambio que en su momento el IFTF identificó y analizó requerían atención. Gracias al empleo de una amplia caja de herramientas —futuros alternativos, simulaciones y artefactos de futuro, herramientas para la transformación o el juego del futuro equitativo— el IFTF ha participado en proyectos de cambio en todo el mundo, con organizaciones como el Banco Mundial, Naciones Unidas y la Fundación Bill & Melinda Gates, y ha trabajado con empresas como Microsoft, BP, Merck KGaA, Nestlé, Mitsubishi e Intel, entre otras.

Las habilidades para pensar sistemáticamente acerca del futuro han llegado a considerarse tan importantes que, desde 2012, la Unesco emprendió el proyecto Alfabetización de Futuros, basado en la idea de que estas habilidades pueden aprenderse y desarrollarse. Alfabetizar con respecto al futuro implica hacer conscientes las premisas para anticipar y actuar, así como atreverse a diseñar premisas nuevas que permitan sentar las bases de un mundo diferente y utilizar el

> Pensar sistemáticamente acerca del futuro permite no solo influir en él sino, más aún, dar sentido al presente

porvenir para dar sentido al presente (Riel, 2018). En palabras de Audrey Azoulay (2018: xxi):

> Las personas pueden cambiar cómo y por qué piensan acerca del futuro. Desarrollar la capacidad para imaginar puede ser una poderosa herramienta para catalizar el cambio en el ahora. Ganar habilidad en el diseño de los sistemas y procesos usados para imaginar el mañana es parte esencial de empoderar a mujeres y hombres en la «capacidad para ser libres».

El esfuerzo que la Unesco realiza para promover la alfabetización de futuros surge de la convicción de que las habilidades asociadas a ella pueden cambiar el modo como los seres humanos entienden y ejercen su papel de agentes de construcción del mundo, y abrir oportunidades para aprovechar la complejidad y lo emergente en sus distintas manifestaciones (Riel, 2018).

El valor estratégico del pensamiento de futuro

Elaborar una estrategia significa establecer fines e identificar las vías para alcanzarlos. El pensamiento de futuro permite elaborar mejores y más agudas estrategias, precisamente por la forma en que habilita para ver el presente y el futuro. Esto puede resumirse en el ciclo previsión-reflexión-acción (Johansen, 2007), empleado por el IFTF, que sintetiza el conjunto de operaciones mentales requeridas por el pensamiento de futuro:

- Previsión: esta fase implica mirar al pasado con la finalidad de identificar hitos de cambio con respecto al problema investigado (por ejemplo, el futuro del liderazgo, el futuro de la ciudad de Caracas o el futuro de la industria petrolera). La observación en conjunto de los hitos de cambio permite identificar patrones más profundos de transformación. Otra tarea importante durante esta fase consiste en identificar señales de cambio en el presente: indicadores de algo nuevo que pudiera estar emergiendo y que, de consolidarse, pudiera producir un cambio importante en el futuro. Con base en la información aportada por los patrones y las señales, los futurólogos se hacen preguntas tales como: ¿Qué tipo de cambio pudieran estar indicando estas señales y patrones? ¿Hacia dónde podrían conducir en el futuro? Estas preguntas son la base de una tercera tarea durante esta fase: la elaboración de pronósticos y escenarios.
- Reflexión: los pronósticos y escenarios no son otra cosa que futuros posibles imaginados a partir de la información aportada por las señales y los patrones de cambio. Han de ser verosímiles, no ejercicios de imaginación libre, sino resultados posibles a la luz de tales señales y patrones. Un mismo conjunto de señales y patrones puede dar pie a la elaboración de una miríada de pronósticos y escenarios, que activarán procesos de reflexión con preguntas como las siguientes: ¿Qué sensación produce este escenario? ¿Gusta o no ese escenario potencial? ¿Cuáles oportunidades y desafíos se abren en un escenario como este?
- Acción: la elaboración de pronósticos y escenarios generalmente se hace a diez o veinte años, pero con la mira puesta en tomar decisiones en el ahora. Cuando se analiza un escenario en particular se plantean preguntas tales como: ¿Es un escenario deseado o uno que se debe evitar? ¿Cuáles acciones pueden emprenderse ahora, así como a mediano y largo plazo, para propiciar o evitar este escenario, o al menos prepararse para él?

«La mejor manera de predecir el futuro es crearlo» (Peter Drucker)

Al mirar en conjunto estas tres fases, el pensamiento de futuro permite trazar mejores fines, ya sea que apunten a aprovechar una zona de oportunidad hasta ahora no identificada o a prepararse para un contexto futuro que luce desafiante. Es un pensamiento de naturaleza sistémica que abre la mirada a lo emergente y requiere habilidades tan diversas como pensamiento crítico, creatividad, flexibilidad mental y empatía, que conducen a una mirada del presente y del porvenir mucho más profunda e informada.

Pensar el futuro: apertura a nuevas posibilidades

Uno de los errores en los que suelen incurrir organizaciones y líderes es la búsqueda de soluciones a los problemas centrada casi exclusivamente en el corto plazo. Se ha exaltado tanto la importancia de la rapidez que ello ha conducido a estrechez de miras y falta de sentido estratégico. Más importante que el sentido del tiempo es el sentido de la oportunidad (Johansen, 2007).

Las herramientas de pensamiento de futuro fortalecen la visión estratégica, pues permiten identificar con anticipación los posibles futuros que pueden emerger, antes que otros lo hagan, lo que en el caso de una empresa implica ganar una importante ventaja competitiva. A esto se refiere Johansen con «llegar tempranamente al futuro».

En opinión de Marina Gorbis (2019), directora ejecutiva del IFTF, el pensamiento de futuro es el gran antídoto contra la estrechez de miras del corto plazo. Este tipo de pensamiento permite identificar las zonas de oportunidad que subyacen a los grandes patrones de cambio sistémico. Para identificar estos patrones es necesario percibir las señales de cambio, novedades y discontinuidades que ocurren cotidianamente y hablan del futuro que puede emerger, pero que al estar en los márgenes del sistema pueden pasar inadvertidas. El pensamiento de futuro ayuda a crear nuevas posibilidades.

Si algo forma parte de la esencia del liderazgo es, precisamente, esta habilidad para identificar nuevas posibilidades y alinear comunidades, equipos, organizaciones o ciudadanos en torno a su materialización. En un mundo plagado de problemas, desequilibrios y desigualdades, las herramientas de análisis y acción provistas por el pensamiento de futuro contienen la promesa de convertir a las personas en agentes activos de transformación, desde un marco de referencia que articula habilidades tan esenciales como la creatividad, la imaginación, el pensamiento crítico, la empatía y la flexibilidad mental.

REFERENCIAS

Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-29. http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf

Azoulay, A. (2018). Foreword. En R. Miller (ed.), *Transforming the future* (p. xxii). UNESCO-Routledge.

Gorbis, M. (2019). Five principles for thinking like a futurist. *EDUCAUSE Review*, *54*(1), 29-35. https://er.educause.edu/articles/2019/3/five-principles-for-thinking-like-a-futurist

Johansen, B. (2007). *Get there early: Sensing the future to compete in the present*. Berret-Koehler Publishers.

Miller, R. (2010). Futures literacy: Embracing complexity and using the future. *Ethos*, (10), 23-28. https://www.csc.gov.sg/articles/opinion-futures-literacy-embracing-complexity-and-using-the-future

Miller, R. (2018). Introduction. Futures literacy: transforming the future. En R. Miller (ed.), *Transforming the future* (pp. 1-12). UNESCO-Routledge.

EL FUTURO TRANSFORMADOR: EXPANDIR LAS CAPACIDADES PARA USAR EL FUTURO

Claudia Álvarez-Ortiz

Imaginar el futuro es una actividad retadora. El futuro es un espacio de una poderosa capacidad creadora y, en la medida en que se le pueda anticipar, puede convertirse en un motor transformador del presente.

LA LITERATURA SOBRE EL FUTURO y sus implicaciones para la vida presente es fascinante y abundante; desde libros de aventuras y ciencia ficción, hasta textos más adentrados en el mundo de los negocios sobre planificación, diseño de escenarios y simulaciones. Pero poco se había elaborado sobre cómo usar el futuro para desarrollar sostenibilidad, inclusión y prosperidad. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés) ha preparado un trabajo significativo sobre este tema, compilado en el libro *Transforming the future*: *Anticipation in the 21st century* (Miller, 2018).

Transformar el futuro

El libro presenta los experimentos realizados en treinta centros de pensamiento, agrupados en catorce casos de estudio. En estos estudios se indagó acerca de cómo la visión que se tiene del porvenir influye en la toma de decisiones; se aclaraba que el futuro, como tal, no existe, sino la anticipación de lo que puede ocurrir. Este elemento de la anticipación es, quizás, la conclusión más contundente de todo el libro: la forma como las personas anticipen el futuro tiene implicaciones en su vida cotidiana, como muestran algunos de los hallazgos más interesantes:

- Las anticipaciones de las personas acerca del porvenir y los esquemas mentales que utilizan para imaginarlo son, por lo general, tan inconscientes que pasan inadvertidos. Esto dificulta tomar distancia para observar y analizar la relación entre la imaginación del mañana y los actos de hoy.
- Los sistemas de anticipación —las diferentes formas que adopta el futuro en cada persona— son el punto de partida para la elaboración de un marco conceptual que conecta la teoría y la práctica de usar el futuro; además, constituye una base para la creación de las capacidades y herramientas de una nueva disciplina: alfabetización sobre el futuro.
- Cuando las personas tienen la oportunidad de darse cuenta de sus anticipaciones sobre lo que puede ocurrir y las decisiones (u omisiones) que toman en sus vidas diarias a partir de ese ejercicio, tienen mayor potencial para emprender acciones cónsonas con los futuros que desean y que son posibles.

Claudia Álvarez-Ortiz, especialista en habilidades de pensamiento y profesora del IESA.

En muchas disciplinas del saber humano existen términos y procesos que proveen un marco legítimo para el estudio y la producción de conocimientos. Por ejemplo, si una persona se entrena en la disciplina económica adquiere conceptos clave: oferta, demanda, ventaja competitiva, entre muchos otros. Estos términos propician una plataforma para las discusiones y los acuerdos (o desacuerdos). De esa forma se ha desarrollado un marco práctico-conceptual para usar la anticipación de futuro que sienta las bases para realizar experimentos con rigor y expandir la formación educativa.

El futuro es plural, no singular. Pensar en plural sobre el porvenir es también un acto de creatividad: pensar fuera de la «caja» del momento actual

El concepto central de la alfabetización sobre el futuro es el de supuestos anticipatorios (Miller, 2018). Este concepto expresa el mecanismo que permite identificar las diferentes formas de imaginar el futuro y las herramientas y acciones que se necesitan para hacerlo realidad: a) valorar el pasado con sus fuerzas, patrones y tendencias para planificar; b) admitir la posibilidad de una emergencia y sus riesgos; y, sobre todo, c) reconocer la oportunidad de crear algo nuevo a lo que se aspira o se necesita construir.

En los ejercicios de construcción de futuro llevados a cabo en los laboratorios de la Unesco, con respecto a un espacio geográfico que va desde Ottawa (Canadá) hasta Laoag (Filipinas), el reto central ha sido llevar a los participantes a pensar el futuro más allá de sus supuestos habituales. Esos supuestos habituales constituyen, por lo general, una forma «determinística» de imaginar el mañana: una única y limitada proyección del momento presente. Los protocolos desarrollados por la Unesco permitieron que esos protagonistas pensaran en el porvenir más allá de la solución de problemas o el diseño de planes de contingencia. El objetivo de los ejercicios era que los participantes pudieran formular nuevas posibilidades a las inicialmente imaginadas.

Entre los catorce ejercicios documentados por la Unesco se destaca el caso de Manabí Será, realizado en Ecuador por el grupo FARO, un grupo ecuatoriano independiente, no partidista, que actúa como un laboratorio de ideas. En 2012 FARO decidió llevar la iniciativa de la Unesco a un nivel local: la provincia costera de Manabí, al norte de Ecuador. La iniciativa consistía en promover un proceso que permitiera a los ciudadanos de esa provincia crear una visión compartida del futuro de la provincia.

Manabí tenía en ese entonces 1,3 millones de habitantes, la tercera provincia más poblada del país. La diversidad de población y de recursos hacía de la región un lugar desafiante para promover proyectos de desarrollo que motivaran a la población y a sus instituciones a trabajar por metas comunes.

El diseño del ejercicio de futuro coordinado por la Unesco, y realizado por FARO, permitió precisamente que cientos de ciudadanos, de todos los quehaceres de esa sociedad, se reunieran, dialogaran, intercambiaran puntos de vista y, de manera progresiva, hilasen una visión compartida de futuro: convertir a Manabí en una región que estuviese impulsada por la innovación e inspirada por su identidad. La visión «Manabí: innovación inspirada en identidad» fue debatida y elegida por sus habitantes. Ese diálogo común alcanzado ha sido la génesis y la inspiración de muchos proyectos de desarrollo en la provincia y un punto de apoyo y resiliencia en momentos de emergencia como el terremoto de 2016 y la actual pandemia.

Este tipo de ejercicios tienen una función pedagógica: mostrar cómo la imaginación del futuro y los diálogos derivados se convierten en una capacidad que permite a los participantes decidir cómo ejercitar su imaginación para introducir un futuro posible en el presente. Sin embargo, esta capacidad de anticipar e imaginar no siempre es tan consciente, ni tan fácil de percibir. Dada su significación es necesario entender por qué, a partir de estas investigaciones, se concluye que existe un analfabetismo sobre las capacidades de creación de futuro.

La ilusión del fin de la historia

Una posible explicación de este fenómeno puede encontrarse en los resultados de una investigación conducida en la Universidad Harvard. Se midieron las personalidades, los valores y las preferencias de 19.000 personas con edades comprendidas entre 18 y 68 años. En particular se les preguntó cuánto habían cambiado sus vidas en la última década y cuánto cambiarían en la siguiente. El reporte concluye que, en general, las personas, al mirar al pasado, perciben que han cambiado mucho, pero que los cambios futuros serán menores: una actitud de «ya me he convertido en la persona que seré toda mi vida». Los investigadores denominaron esta actitud «la ilusión del fin de la historia», que tiene consecuencias prácticas: no solo se subestiman futuras oportunidades sino que, además, no se admite que en la próxima década puedan ocurrir cambios iguales o mayores que los de la década pasada (Quoidbach, Gilbert y Wilson, 2013).

La investigación extiende una posible explicación de esta ilusión: es más fácil para el cerebro mirar hacia atrás que ver hacia adelante. Realizar una labor de recuperación de la memoria es un ejercicio más sencillo que construir eventos nuevos. Este fenómeno tiene que ver con la percepción de la certeza y la incertidumbre: el pasado se asocia con la certeza de lo acontecido y el futuro con la incertidumbre de lo que no se sabe. La actividad de mirar hacia adelante es retadora, pero abre un espacio que puede transformar el presente.

El futuro transformador

Cuando el presente se torna conflictivo, cuando hay una crisis profunda y los actores están inmersos en una tormenta, se suele visualizar el futuro a través de una ventana cuyos marcos conceptuales están limitados por las creencias y los intereses del momento. El futuro puede convertirse en un espacio que permita ver más allá de lo que «determina» ese presente. Si se quita esa ventana, si incluso se sale de esa habitación, la persona se dará cuenta de que hay muchos caminos y el ejercicio entonces se convierte en un descubrimiento y una elección de cuál camino seguir, entre los muchos que existen. Esa toma de conciencia de que existen muchos caminos lleva a activar esa posibilidad en el hoy: esta es la esencia de un futuro transformador.

El futuro es plural, no singular. Pensar en plural sobre el porvenir es también un acto de creatividad: pensar fuera de la «caja» del momento actual. El futuro transformador es una capacidad que se puede entrenar y consiste esencialmente en usar la visión del mañana para activar acciones y llegar a acuerdos sobre adónde ir y cómo lograrlo. Si el futuro es un flujo de acontecimientos, tomarlo en cuenta es clave para garantizar que ese flujo de eventos elegido tenga continuidad (o ruptura), sea (o no) sostenible. El futuro transformador consiste, entonces, en repensar el futuro para cambiar el presente.

REFERENCIAS

Miller, R. (Ed.) (2018). *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*. Unesco-Routledge.

Quoidbach, J., Gilbert, D. y Wilson, T. (2013). The end of history illusion. *Science*, *339*(6.115), 96-98. https://wjh-www.harvard.edu/~dtg/Quoidbach%20et%20al%202013.pdf

VENEZUELA A LA VANGUARDIA: LOS ESTUDIOS DE PROSPECTIVA EN LOS AÑOS SETENTA

Gustavo Coronel

Una historia de la prospectiva y la planificación por escenarios en la industria petrolera mostrará que Venezuela estuvo en la vanguardia de ese proceso, desde el surgimiento de la disciplina.

En la década de los cincuenta, la Corporación RAND (por las siglas de Research and Development) y el Instituto Hudson, liderados por Herman Kahn, comenzaron a desarrollar técnicas de anticipación del futuro, diferentes de los pronósticos y las predicciones que se utilizaban hasta entonces. Según Kahn, había que pensar en lo impensable, esbozar futuros probables y posibles, más que tratar de ver en una bola de cristal. Los primeros estudios de este tipo los solicitó el Departamento de Defensa de Estados Unidos y se denominaron «escenarios», término que acuñó el novelista y sociólogo estadounidense Leo Rosten, que colaboraba con la RAND.

Ted Newland y el contacto con Shell Venezuela

En la década de los sesenta el grupo Shell encomendó a Ted Newland —funcionario argentino-inglés que había trabajado en el Departamento de Exploración y Producción de Shell Venezuela y que había regresado a la oficina de Londres—, un informe sobre lo que podía ocurrir en el Medio Oriente durante esa década y su impacto en los negocios globales del grupo. En lugar de elaborar un simple pronóstico, Newland se puso en contacto con Herman Kahn y decidió esbozar tres escenarios posibles sobre lo que podría suceder en materia de geopolítica petrolera, precios y producción en la región y en otras partes del mundo, a fin de evaluar el impacto de esos escenarios para Shell.

Para recaudar datos, Newland debió contactar a las empresas Shell de todo el mundo; en particular a la filial de Venezuela, que había sido por mucho tiempo la más importante de las filiales y tenía jurisdicción sobre otras empresas Shell en Latinoamérica. En Shell Venezuela el trabajo de enlace con Newland se le encomendó al gerente de Intercambio Comercial, que trabajaba bajo la supervisión de Alberto Quirós Corradi. Asumí esa posición a comienzos de la década de los setenta.

Con la colaboración de Pierre Wack, de Shell Francia, Newland le dio un vuelco al trabajo de futurología en la empresa, que había dependido de un sistema llamado Sistema Unificado de Planificación (UPM, por sus siglas en inglés), de naturaleza más lineal y sin la suficiente flexibilidad para enfrentar los acelerados cambios del entorno. En 1973 Shell produjo sus primeros escenarios formales, en los que se basaron sus ejercicios presupuestarios y su ciclo de planificación estratégica. El sistema de planificación por escenarios sería la norma de esta empresa de allí en adelante.

Gustavo Coronel, geólogo y editor asociado de Petroleumworld.com.

Shell/Maraven, el Grupo Neumann, la revista *Resumen* y los futurólogos pioneros

Estas nuevas ideas prendieron rápidamente en Shell Venezuela y las promovieron —en paralelo—algunos empresarios nacionales como Hans Neumann y sus colaboradores, y los geólogos Víctor Petzall y Andy Duarte. La adopción de la planificación estratégica por escenarios coincidió, en Venezuela, con el inicio de un intenso debate sobre la nacionalización petrolera, ampliamente reseñado por la prensa, en especial por la revista *Resumen*. Desde 1974 en adelante comencé a escribir para esta revista una serie de artículos sobre petróleo, que incluían algunos sobre la planificación estratégica por escenario. *Resumen* publicó también los artículos de otros técnicos y gerentes petroleros, esfuerzo que influyó significativamente en las decisiones sobre la nacionalización.

Durante los años setenta Venezuela se convirtió en un foco importante de estudio y debate sobre el método de planificación por escenarios, proceso promovido por la gente de Shell Venezuela, los empresarios del grupo liderado por Hans Neumann y los esfuerzos visionarios de Jorge Olavarría en la revista *Resumen*. El entusiasta Hans Neumann promovió la visita a Venezuela de tres pioneros fundamentales de la futurología: el profesor israelí Yehezkel Dror, los líderes del Club de Roma Aurelio Peccei y Dennis Meadows, y el gran gurú de la RAND y el Instituto Hudson, Herman Kahn.

Dror, aún vivo y activo a sus 93 años, visitó el país en varias ocasiones entre 1974 y 1981. Decía Dror que la capacidad para predecir en las ciencias gerenciales se dificultaba por la abundancia de alternativas. Hablaba de una incertidumbre primaria, que podía minimizarse con ayuda de técnicas como Delphi, el método para visualizar el futuro más probable mediante cuestionarios enviados a expertos, utilizado por Shell a principios de la década de los sesenta para la evaluación petrolífera de las diferentes cuencas sedimentarias del planeta.

Dror, Peccei y Meadows visitaron Venezuela en varias ocasiones; incluso celebraron una conferencia mundial en 1981 en Caracas en la que se presentaron trabajos de Peccei, Helio Jaguaribe, Víctor Urquidi, Dror, Juan Rada, Estelio Breto Flores, Eduardo Frei, Sofía Ímber, José Curiel, Rafael Caldera y otros, publicados finalmente en 2010, casi treinta años después. La reunión contó con la activa participación del grupo Orinoquia, cuyo presidente, José Curiel, presentó un documento de trabajo sobre la interconexión fluvial de América Latina. Caracas fue escenario de intensos debates entre quienes pensaban, como el Club de Roma, que los recursos del planeta eran finitos y debían administrarse cuidadosamente, y las tesis de Herman Kahn, quien hablaba de recursos prácticamente infinitos dada la creatividad del ser humano.

Peccei, Kahn y Pérez Alfonzo

Herman Kahn visitó el país en varias oportunidades y participó en reuniones en las oficinas de Hans Neumann. Su conversación con Juan Pablo Pérez Alfonzo y unos veinte asistentes (entre otros, Alberto Quirós, Alberto Vollmer, Juan Socías, Estelio Breto Flores, Andy Duarte, Hans Neumann, Mauricio García Araujo, Sofía Ímber, José Antonio Olavarría, Carlos Rangel y el suscrito) en La Guayabita del Perú, la casa de Jorge Olavarría, fue recogida íntegramente en el número 194 de *Resumen* del 24 de julio de 1977. El desayuno fue de chorizos, perico, arepas, hallaquitas, jugo de lechosa y café, y la conversación giró en torno al libro de Kahn *El año 2000*, una visión muy optimista del planeta a principios del siglo XXI. Fue un debate entre la visión optimista y desarrollista de Kahn y la visión cautelosa de Pérez Alfonzo (en esencia, la posición del Club de Roma), con intentos de varios asistentes de conciliar los extremos.

La Gente del Petróleo y el debate sobre la nacionalización petrolera

La década de los años setenta fue de gran actividad intelectual en Venezuela en lo relacionado con la futurología. En esa década también se llevó a cabo el gran debate sobre la nacionalización/estatificación de la industria petrolera, en el que participó el grupo activo en planificar por escenarios en Shell/Maraven, que incluía a Alberto Quirós, Carlos Castillo, Moisés Lapco, Pedro Aranguren, Caricio Anzola, Mariela Ruiz y el suscrito, reforzado durante la etapa Maraven con dos brillantes recién graduados del MIT, Moisés Naím y Raúl Arriaga. Este grupo llevó al debate, y a las estrategias de los primeros años de la industria petrolera nacionalizada, conceptos tales como el de prepararse para futuros posibles y plausibles, no suponer que el futuro es una simple extrapolación del pasado y que, mediante el uso de escenarios, era posible tratar de concretar el más deseable para el país y para la empresa.

El uso de escenarios, en el caso de la nacionalización petrolera venezolana, llegó a ser de fundamental utilidad para definir el modelo de administración que debería tener la industria petrolera nacionalizada. El ejemplo más notable de la diferencia entre la actitud de los técnicos petroleros y la actitud predominante en el sector político fue el relacionado con el artículo 5 de la ley, que permitía a la Nación, de ser deseable en el futuro, celebrar contratos de asociación con el sector privado.

El mundo político armó un gran escándalo sobre este artículo, con el argumento de que desnaturalizaba la nacionalización. Entre las muchas expresiones cursis de patrioterismo que se oyeron sobre este asunto se encuentra lo dicho por José Vicente Rangel en el diario *Panorama* el 4 de junio de 1975: «La mitificación del aspecto técnico de la nacionalización forma parte del mensaje colonizador». Y el 12 de junio del mismo año, en *El Mundo*, agregó: «Una nacionalización chucuta entraña una defensa nacional chucuta». Rangel pedía la intervención de la Fuerza Armada. Siuberto Martínez decía en *Últimas Noticias* el 4 de junio de 1975: «El artículo quinto es como si mi mujer pudiera salir con otro hombre de viernes a domingo». Eduardo Fernández argumentaba el 6 de junio en *El Universal*: «Con el artículo quinto le estaremos concediendo a los socios extranjeros de nuevo el lomito». Godofredo González decía el 4 de junio en *El Nacional*: «Aunque tengamos el 99% de control el 1% en manos particulares niega la nacionalización». Más declaraciones de este tipo se recogieron en la edición de *Resumen* del 3 de agosto de 1975.

Los técnicos petroleros, en contraste, pensaban que el artículo quinto era simplemente una herramienta que podría utilizarse, si era necesaria; era algo que meter en la alforja de viaje, en lo que los llaneros llaman el «porsiacaso». El futuro, por cierto, les daría la razón de manera contundente.

El 12 de enero de 1974 se llevó a cabo una reunión de 400 técnicos y gerentes petroleros organizados en la Agrupación de Orientación Petrolera (Agropet) con el presidente Carlos Andrés Pérez y su gabinete en pleno, en el Palacio de Miraflores. Allí las exposiciones de la gente del petróleo incluyeron «El concepto de futuros probables como base de una estrategia petrolera a largo plazo», trabajo realizado por Nelson Vásquez y Ramón Mantellini, en el cual se manejó el concepto de escenarios. Una síntesis de esta exposición se publicó en *Resumen* en febrero de 1974. Esta reunión resultó fundamental para moldear las ideas del gobierno sobre la naturaleza del acto nacionalizador.

Una historia de la prospectiva y de las técnicas de planificación por escenarios en la industria petrolera mostrará que Venezuela estuvo en la vanguardia, desde el surgimiento de la disciplina.

Algunos ya quieren escapar de Twitter

Luis Ernesto Blanco

Luis Ernesto Blanco, profesor de periodismo digital en la Universidad Católica Andrés Bello.
Jefe de redacción del portal informativo Runrun.es

Está en entredicho cómo las redes sociales contribuyen o no a un sano debate político y si es indispensable estar en esos espacios para mantener una comunicación efectiva con los ciudadanos.

A comienzos de abril de 2021, la alcaldesa de Barcelona (España), Ada Colau, anunció su decisión de darse de baja de la aplicación Twitter. Lo comunicó en la misma red social y en sus perfiles de Facebook e Instagram, que sí mantendrá (Colau, 2021). Su argumento central es que Twitter «la aleja» de los objetivos de hacer buena política. «Encima, la sensación es que deforma la realidad: sobrerrepresenta las polémicas y los discursos de odio y te acaba casi convenciendo de que la humanidad es mala, desconfiada, egoísta» (*El Periódico*, 2021).

La decisión de Colau, que contaba con casi un millón de seguidores, pudiera representar un nuevo aviso de un problema para la red social, que durante años ha aprovechado la polémica y la creciente polarización del discurso político para mantener su notoriedad e impacto. No pocos piensan que tanta discusión infértil ya es agotadora y desgastante.

Algunas respuestas a su tuit le daban la razón por su decisión y, a pesar de aparecer en la misma red social, no faltaba quien calificara la decisión de «una muestra de valentía y coherencia» (Albiach, 2021). Sin embargo, otros señalan que desaprovecha la oportunidad de conectar con una audiencia importante. Aunque no sea tan relevante como otras redes, Twitter supera los 300 millones de usuarios activos en todo el mundo; y, no obstante que está lejos de los 2.200 millones de Facebook, los 1.000 millones de Instagram o los 2.000 millones de YouTube, su influencia en la política y los medios es considerable.

¿Por qué ahora?

Para Carmen Beatriz Fernández, experta en mercadeo político, «la declaración sorprende porque hay pocos partidos españoles que sean tan digitales como Podemos y sus aliados. Ada Colau ha hecho un buen diagnóstico con el que es difícil no coincidir». Sin embargo, Fernández parece dudar de las motivaciones reales de Colau.

> Hoy Twitter es un espacio más sano que hace unos años. Miles de bots que intoxicaban la discusión y orquestaban soporte público fingiendo espontaneidad han sido eliminados. Hay menos animato, menos lenguaje insultante, intimidación o insultos; se castiga con la expulsión de la plataforma el discurso de odio (bien se trate de machismo, homofobia, racismo o xenofobia). Podría asegurar, incluso, que hoy Twitter es más saludable que cuando Colau ganó la alcaldía (*Beers & Politics*, 2021).

Lo que está en entredicho es cómo las redes sociales, y Twitter en particular, contribuyen o no a un sano debate político y, en definitiva, si es indispensable estar en esos espacios para mantener una comunicación efectiva. A pesar de sus esfuerzos, Twitter no ha podido seguir convenciendo a la gente de lo indispensable de estar en el espacio ni frenar del todo el ambiente tóxico que muchos le atribuyen, lo que afecta cada vez más su credibilidad. El abandono, por parte de muchos usuarios y personas con repercusión mediática, «puede acabar suponiendo un efecto de arrastre que haga que Twitter pierda cada vez mayor influencia. De hecho, sus ingresos publicitarios son muy inferiores al de otras redes sociales. No es fácil para muchas empresas confiar sus acciones publicitarias a una plataforma que cada vez está más marcada por el odio» (Checa, 2021).

Polarización, redes sociales y populismo

Desde que Twitter abrió sus servicios, los usuarios tuvieron la oportunidad de pudieron opinar, expresar reivindicaciones, organizarse y hablarse de tú a tú con los gobiernos, sin necesidad de intermediarios en la comunicación como los medios tradicionales.

La realidad comenzó a cambiar cuando las redes sociales mejoraron las funcionalidades, como la introducción del *retuit*, el *like* y el botón de «compartir» que fue aprovechado por empresas con fines de mercadeo y organizaciones periodísticas para ganar *clics*. En un extenso hilo publicado el 20 de abril de 2020, Carmela Ríos, periodista especializada en redes sociales, señalaba cómo los populismos y las redes sociales consiguen darse la mano y realimentarse mutuamente.

> Rusia primero y muchos populismos después comprendieron que las redes sociales podían obtener para su comunicación política los mismos beneficios que las empresas de noticias de clics. Es decir, hacer que llegaran a las cuentas de Facebook o Twitter de los ciudadanos publicaciones que presentaran realidades más o menos alteradas. Tan preocupantes, emotivas o escandalosas que animaran al ciudadano a reaccionar y compartirlas con sus allegados (Ríos, 2021).

Los mensajes de algunos populismos se adaptan como un guante al ADN de las redes sociales. «Al igual que las redes sociales, la nueva propaganda se alimenta principalmente de emociones negativas porque éstas aseguran la mayor participación. Pero también cuenta con un lado festivo y liberador, demasiado a menudo pasado por alto», dice Ríos (2021), quien cree que el populismo seguirá creciendo más en países con ciudadanos ignorantes de estas herramientas y en sociedades donde el periodismo siga dirigiendo su atención hacia la política tradicional.

No obstante la decisión de Colau y otros políticos que la imiten, por ahora el espacio seguirá teniendo repercusión y mucho más en entornos como el venezolano, donde resulta una válvula de escape contra la censura. Quien decida «no estar» también deberá pagar las consecuencias.

REFERENCIAS

Albiach, J. (2021, 11 de abril). Una mostra de valentia i coherència, que hauria de fer reflexionar. @jessicaalbiach. https://twitter.com/jessicaalbiach/status/1381367086631518220

Beers & Politics (2021, 14 de abril). ¿Hace bien Ada Colau al dejar Twitter. https://beersandpolitics.com/hace-bien-ada-colau-al-dejar-twitter

Checa, F. (2021, 19 de abril). Política en Twitter: Del activismo al odio. *The Conversation*. https://theconversation.com/politica-en-twitter-del-activismo-al-odio-159156

Colau, A. (2021, abril 11). He decidido dejar Twitter con carácter indefinido. Aquí cuento mis razones. @adacolau. https://twitter.com/AdaColau/status/1381330340590055430

El Periódico. (2021, abril 11). Ada Colau anuncia que deja Twitter. https://www.elperiodico.com/es/politica/20210411/ada-colau-anuncia-deja-twitter-11649552

Ríos, C. (2021, 20 de abril). Por qué los populismos y las redes sociales hacen tan buena pareja. @carmelarios. https://twitter.com/CarmelaRios/status/1384552875859353603

La atención psicológica en línea ya es una industria

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

La atención psicológica a distancia y los nuevos dispositivos que detectan emociones en tiempo real viven un auge durante la pandemia, pero llegaron para quedarse.

Como parte de la «fiebre» por las aplicaciones y comunicaciones virtuales durante la pandemia de la covid-19 se destacan los servicios para la salud en general y para la salud mental en particular. Ya no es necesario recurrir a una clínica o un hospital en forma presencial cuando se padezca alguna dolencia, pues la telemedicina ha adquirido mucha fuerza. Y llegó para quedarse, según las proyecciones disponibles.

La pandemia puso a prueba la efectividad de las consultas en línea y han salido exitosas, sobre todo en lo que a primeras consultas y prevención se refiere. Las instituciones se están dando cuenta no solo de que los pacientes están siendo atendidos adecuadamente, sino también de que pueden hacer más consultas y ahorrar muchísimo dinero.

La iniciativa de la telemedicina viene de unos cuantos años atrás, pero se utilizaba tímidamente, hasta que la cuarentena acentuó la necesidad de que el paciente consulte desde el hogar, sin tener que trasladarse. En 2020 la telemedicina tuvo su mayor pico de demanda y resolvió millones de casos, al tiempo que surgieron aplicaciones para diagnóstico, seguimiento e incluso tratamiento que sirven tanto al médico como al paciente directamente.

Una de las áreas que más se ha movido en ese sentido es la salud mental. Gran número de psiquiatras y psicólogos, sin posibilidades de continuar con los tratamientos en forma presencial, idearon formas de seguir atendiendo vía Zoom, Skype, WhatsApp, Microsoft Team u otras plataformas. Es más, muchos centros médicos, sobre todo de Estados Unidos y Europa, han contratado empresas desarrolladoras de *software* para crear sus propios programas, a disposición de los especialistas en nómina.

Un caso notable en América Latina es Flowterapia.com, de México, a cargo de la psicóloga Abril Vieyra, quien en 2017 tuvo que mudarse de Morelia a Ciudad de México y, para no perder pacientes, desarrolló una plataforma de terapias en línea. En conversación con *Debates IESA*, Vieyra contó que la demanda de su plataforma aumentó 300 por ciento durante la pandemia en 2020 y continúa en alza. Actualmente está integrada por un grupo de 45 psicólogos que atienden todo tipo de consultas; en especial casos de estrés, ansiedad, depresión e irritación que se volvieron más frecuentes en los últimos tiempos debido a la incertidumbre económica ocasionada por la pandemia. «Ofrecemos nuestros servicios a las empresas que quieren asistir a sus empleados. Próximamente iremos a otros mercados, como Ecuador y Panamá. Para eso estamos aprendiendo más de la idiosincrasia de esos países», anunció Vieyra.

Entre las empresas emergentes del sector salud que cotizaron mejor en el escenario internacional están Talkspace (servicios de salud mental en línea, con sede en Nueva York), Lyra Health (atención y medición en línea de la salud, con sede en California) y Koa Health (proveedor de servicios digitales de bienestar emocional, desarrollado por Telefónica de España). Pero estas empresas son la punta del iceberg de un rubro que crece más y más.

Existen nuevos desarrolladores de dispositivos basados en inteligencia artificial para los más diversos indicadores de salud en tiempo real en todo el mundo

Desde 2017 los grandes inversionistas del sector en Estados Unidos inyectaron casi 2.600 millones de dólares en nuevas empresas de salud mental, de los cuales la mayor parte fue desembolsada en 2020. Hasta ahora, la mayoría de las aplicaciones ha surgido en Estados Unidos, pero muchas tienen alcance a otros mercados, justamente por tratarse de herramientas digitales que no conocen fronteras.

En este momento hay inversionistas que atienden mercados en otras latitudes, lo que podría ser una oportunidad para muchos emprendedores de América Latina, incluida Venezuela. Para ello se requiere, como mínimo, acceso a un servicio rápido de internet, cierto músculo financiero y, en especial, inventiva en la materia.

Lo cierto es que existen nuevos desarrolladores de dispositivos basados en inteligencia artificial para los más diversos indicadores de salud en tiempo real en todo el mundo. Estos abarcan desde sensores que miden y ayudan a autorregular las emociones —ansiedad, depresión, euforia— hasta servicios móviles con técnicas de meditación a elección, pasando por aplicaciones que registran cambios de hábitos y emiten informes de evolución del paciente, o dispositivos que detectan la depresión y emiten estímulos —música, por ejemplo— para intentar revertir ese estado anímico.

Entre las empresas emergentes más pujantes se encuentran la estadounidense Clarigent Health (activa alertas ante indicadores suicidas en pacientes, a distancia y en tiempo real, para que los médicos actúen de inmediato), Sentio Solutions (empresa estadounidense que creó Feel, una pulsera que identifica las emociones de su portador y se las muestra para que aprenda a reforzar las señales positivas), Cerebriu (nacida en Copenhague, creó una tecnología que vigila los pulmones y anticipa necesidades de oxígeno de los pacientes enfermos de covid-19, para evitar situaciones de angustia).

La tendencia de este tipo de dispositivos seguirá en alza, a precios cada vez más asequibles a medida que se masifiquen. Seguramente habrá una depuración de la multiplicidad de propuestas en los mercados y sobrevivirán las más útiles y valoradas por los consumidores. Pero, sin duda, las empresas de América Latina también tienen chance de demostrar lo que pueden hacer y jugar sus cartas en la competencia del tablero internacional. Todavía hay mucho por crear e inversionistas dispuestos a apostar.

Carlos Jaramillo
Director académico del IESA

¿Cómo se mide el costo de una pandemia?

David Cutler y Lawrence Summers, dos economistas de Harvard, hicieron un análisis descarnado del impacto de la pandemia en la economía estadounidense, que incluye no solo el valor de la producción perdida sino también el de las vidas destrozadas (los que murieron por la enfermedad y los que quedaron detrás).

El pasado mes de octubre dos profesores del Departamento de Economía de la Universidad Harvard, David M. Cutler y Lawrence H. Summers, publicaron en el *Journal of the American Medical Association* un artículo titulado «La covid-19 y el virus de los 16 billones de dólares», en el cual analizan de manera muy descarnada el impacto de la pandemia en la economía estadounidense.

Los autores sostienen que la crisis de la covid es la mayor amenaza a la prosperidad y el bienestar de Estados Unidos desde la Gran Depresión de la década de los treinta del siglo XX. Para calcular los costos totales de la enfermedad tomaron en cuenta la mortalidad, la morbilidad, el impacto en la salud mental y las pérdidas económicas directas; supusieron que la crisis de salud se logrará controlar para el otoño boreal de 2021.

Desde el comienzo de esta crisis sesenta millones de personas han solicitado la cobertura de seguro por desempleo, a razón de un millón de solicitudes por semana. Rompieron el registro histórico de 695.000 aplicaciones por semana en octubre de 1982.

El Gobierno Federal, mediante una variedad de subsidios a empresas y empleados, logró reducir las pérdidas causadas por el confinamiento inicial. Pero no ha podido eliminar los efectos de largo plazo, representados por la pérdida del producto económico, que según la Oficina de Presupuesto del Congreso puede calcularse en 7,6 billones de dólares distribuidos a lo largo de la próxima década.

Es más difícil calcular las pérdidas causadas por las muertes de personas, pues incluyen no solo víctimas directas de la enfermedad sino también muertes por otras causas que pueden representar hasta un cuarenta por ciento de las víctimas de la covid. De mantenerse las tendencias vigentes a octubre de 2020, 625.000 personas habrán muerto a finales de 2021.

Aunque el precio de una vida es invaluable, los economistas han acuñado un concepto denominado «vida estadística», referido a la valoración monetaria que la sociedad atribuye a evitar la muerte de cualquiera de sus miembros. No existe un valor universalmente aceptado de esa medida, pero en asuntos relacionados con políticas ambientales y de salud pública se calcula en el intervalo de los siete millones a diez millones de dólares. Por lo tanto, la pérdida por muertes prematuras en Estados Unidos entre los años 2020 y 2021 ronda los 4,4 billones de dólares.

Un tercio de los sobrevivientes a la covid-19 presentarán muertes prematuras o enfermedades crónicas de larga duración. Su número puede llegar a ser hasta siete veces mayor que el de los muertos por la enfermedad. Si se supone un ajuste de 35 por ciento en la esperanza de vida, para tomar en cuenta no solo la cantidad de años perdidos sino también el deterioro de la calidad de vida, se calcula que pueden sumarse a los costos de esta enfermedad otros 2,6 billones de dólares.

El impacto de la covid-19 también alcanza a quienes, sin sufrir la enfermedad directamente, viven cuadros depresivos producto del encierro, la pérdida de seres queridos y otros cambios en sus vidas. En 2019, el once por ciento de los adultos estadounidenses decían sufrir de depresión o ansiedad. Tal número se ha elevado a cuarenta por ciento en 2020. Cuando esa condición dura un año, el sistema de salud estadounidense le imputa un costo de 20.000 dólares por persona, lo que da un total de 1,6 billones de dólares. Esto completa la macabra suma de 16 billones de dólares calculada por Cutler y Summers, equivalente al noventa por ciento del producto interno bruto del país; si se dividiese entre grupos familiares de cuatro personas, se acercaría a 200.000 dólares, la mitad por ingresos perdidos debido a la recesión y la otra por deterioro de salud y reducción de la esperanza de vida.

El costo de la Gran Depresión fue la cuarta parte de lo que podría costar la covid-19

El costo de la Gran Depresión fue la cuarta parte de lo que podría costar esta pandemia. Afortunadamente, no todos los cálculos mostrados en el artículo son tan deprimentes. Se calcula que el retorno obtenido por la inversión en detección, seguimiento y aislamiento de pacientes positivos para romper la cadena de contagios es treinta veces el valor del monto invertido.

Estos grandes avatares deberían traer consigo importantes aprendizajes; entre ellos, reconocer la importancia de invertir en servicios de salud y en la infraestructura utilizada para prestarlos. Estas inversiones potencian la capacidad de los individuos para enfrentar los desafíos de una pandemia y de las miles de enfermedades causadas por la mala alimentación, los malos hábitos de vidas y unas políticas públicas mediocres, que se activan cuando es muy tarde y muy costoso.

Ofertas públicas iniciales: la versión directa

La Bolsa de Nueva York ha aprobado un nuevo mecanismo de colocación primaria de acciones: emisores y compradores negocian directamente sin la participación de un banco de inversión. Las ventajas son claras; pero, ¿no quedarán desprotegidos los compradores sin la evaluación previa de los bancos de inversión?

Nada mejor para iniciar el año 2021 que una nota educativa. En esta ocasión vale la pena revisar el funcionamiento de una modalidad de emisión de acciones aprobada por la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés) el pasado 22 de diciembre de 2020, que permite a las empresas emisoras ven-

der directamente sus ofertas iniciales de acciones al público, sin contratar los servicios de un banco de inversión.

La colocación primaria de acciones mediante una oferta pública es no solo muy conocida en el mundo de negocios, sino también muy estudiada por los académicos interesados en los mecanismos de formación de precios de los títulos valores. El proceso típico funciona de la siguiente manera: la asamblea de accionistas de una empresa autoriza la venta de un paquete de acciones al público, mediante una oferta pública. Los títulos valores pueden ser nuevos o pertenecer a accionistas ya existentes.

Las empresas emisoras contratan a un banco de inversión para que las ayude a cumplir las exigencias de los reguladores y la bolsa de valores donde se cotizarán cotidianamente los títulos, fijar el precio de venta de tales instrumentos financieros y colocarlos entre un grupo de inversionistas institucionales. Un buen banco de inversión debe lograr un equilibrio entre los intereses económicos de los emisores y los de los potenciales compradores de las emisiones primarias.

Los bancos de inversión desarrollan una base fiel de compradores, que se desarrolla si estos, la mayoría de las veces, ganan dinero al comprar y mantener los títulos por un cierto tiempo. Si en el mercado secundario, que comienza poco después, el precio de la acción se dispara, los compradores serán muy felices, y los emisores sentirán que el precio de venta sugerido por el banco no fue el adecuado. Si todos los tenedores de acciones —antiguos accionistas y compradores durante la colocación inicial— pudieran vender sus títulos apenas se abre el mercado secundario, podría crearse una sobreoferta que deprimiría el precio del título debutante, por lo que generalmente tienen limitaciones para vender sus acciones en las semanas siguientes a la colocación inicial.

Las ofertas públicas iniciales han sido fuente de preguntas muy importantes para reguladores, emisores, inversionistas y académicos. ¿Por qué los emisores aceptan tales condiciones? ¿Cómo lograr ser parte de los inversionistas que con mucha frecuencia se benefician de la asignación de acciones en ofertas públicas iniciales? ¿Cómo logran los bancos de inversión mantener una relación equilibrada entre compradores y emisores? ¿Cómo desarrollar mecanismos para minimizar la subvaloración de las acciones en las ofertas públicas iniciales? ¿Cuán rentables son las acciones para quienes las compran en los primeros días del mercado secundario?

La autorización de colocación directa apunta a romper el *statu quo* del mundo de las ofertas iniciales. Para entender mejor esta afirmación es necesario revisar brevemente cómo funciona el mecanismo aprobado por la NYSE. Emisores y compradores se reúnen en una subasta, en la que se transan los lotes. El único papel de los bancos de inversión es prestar apoyo en el proceso y dar consejos a los emisores sobre aspectos regulatorios y administrativos.

Hasta ahora las colocaciones directas se han hecho cuando las empresas quieren facilitar a inversionistas fundadores la venta de una fracción de sus acciones para proveerles liquidez, pero no para levantar una nueva ronda de fondos. Con la nueva norma es posible levantar nuevos fondos; y los inversionistas fundadores no tienen que esperar un tiempo para vender sus acciones como en las ofertas públicas iniciales convencionales. Además, el precio de venta no refleja un descuento importante, que hoy es captado por los inversionistas institucionales que compran en la colocación inicial.

Los inversionistas institucionales agremiados en el Consejo de Inversionistas Institucionales (CII) critican el nuevo procedimiento. Según ellos se prescinde de la información que en las ofertas públicas iniciales convencionales preparan los bancos de inversión, lo que les impide demandar bajo el argumento de que los prospectos no contenían o distorsionaban información relevante. Ahora, tales prospectos no existen, al menos en los términos tradicionales.

Con el nuevo mecanismo surgen nuevas preguntas: ¿cuán valioso es para los mercados el papel de auditor de información que en las ofertas iniciales convencionales desempeñan los bancos de inversión? ¿En cuáles condiciones es recomendable una colocación directa? ¿Cómo se benefician con esta medida los pequeños inversionistas que hoy no tienen acceso a las colocaciones iniciales? El paso del tiempo permitirá recopilar pruebas que validen o no la promoción de este nuevo mecanismo. En un mundo convulso, todo lo que parece un peaje causa rechazo, y el mecanismo vigente hasta ahora no es la excepción.

¿Quién se come la carroña? El papel ecológico de los fondos de cobertura

La revelación de información ha ocupado la agenda de académicos y reguladores; y en los últimos años se ha exacerbado la preocupación por esta actividad, debido a la masificación de productos y operaciones que promueven transacciones ejecutadas por inversionistas insensibles a los precios de los títulos valores.

¿Cómo se ven afectados los mecanismos de revelación de información con los cambios ocurridos en la ejecución de transacciones y en el diseño de productos, como los fondos indizados, cada día más populares?

¿Cómo es posible que alguien pueda ser indiferente al precio del instrumento que pretende comprar? Hay al menos dos razones: la primera es que esa persona está obligada a hacerlo. La segunda es que el horizonte de inversión es de muy corto plazo, por lo cual el futuro económico del emisor del título valor no le afecta.

En el grupo de quienes se ven obligados a comprar instrumentos financieros, sin hacer consideraciones sobre su calidad, están los inversionistas institucionales cuyas carteras copian índices de acciones o títulos de renta fija: su interés primordial es reproducirlos lo mejor posible. Las composiciones de estas carteras cambian solo cuando lo hacen los índices subyacentes.

En el grupo con horizonte de inversión de corto plazo están muchos clientes del banco de inversión Robinhood Markets, que ha encontrado un espacio natural para realizar operaciones de carácter especulativo. Aprovecha que los montos requeridos para participar son pequeños y no hay cobro de comisiones por la compra o venta de acciones o derivados.

Es muy fácil darse cuenta de que la aparición de cada nuevo participante en el «ecosistema» de los mercados financieros afecta el modelo de nego-

cio de algún inversionista mucho más arraigado. Los fondos indizados les han quitado clientela a los llamados fondos activos, que ofrecen acceso a estrategias de inversión que, en teoría, deberían producir retornos superiores a los de los índices financieros que siguen las carteras indizadas.

Una de las estrategias clásicas de los inversionistas de muy corto plazo consiste en apostar en sentido contrario a los fondos de cobertura (*hedge funds*). Cuando un fondo de cobertura considera que una empresa de cotización pública tiene problemas, asume una posición corta con respecto a sus acciones: pide prestadas a un banco de inversión acciones de esa compañía y las vende con la esperanza de comprarlas luego a un precio menor para ganar dinero.

Los inversionistas de corto plazo saben que si pueden convencer a otros como ellos de comprar simultáneamente la acción de la empresa «atacada» por los fondos de cobertura, el precio de ese título comienza a subir. Así, quienes se hayan ido en corto comienzan a perder dinero, y tienen que comprar nuevamente las acciones que vendieron para limitar sus pérdidas. Los inversionistas de corto plazo venden sus acciones a los fondos de cobertura y realizan una ganancia.

Hay argumentos tanto del lado de los nuevos actores como de parte del *statu quo* para tratar de prohibir o limitar las actividades de sus contrapartes. Los inversionistas en fondos activos reclaman que los gerentes de fondos indizados atenúan la posibilidad de que una empresa perteneciente a un índice se venda cuando su desempeño es mediocre, pues no pueden apartarse de las especificaciones del índice que siguen.

Los gerentes de los fondos de cobertura sostienen que si las conductas de los clientes de Robinhood se vuelven rutinarias, desaparecerán los incentivos para adoptar posiciones en corto y muchas empresas en problemas podrán seguir operando como zombis, pues los mecanismos que promocionan las reestructuraciones de empresas se verán entorpecidos.

En pocas palabras: si no hay hienas, ¿quién se come la carroña? Pero, así como en las sabanas africanas todos los integrantes del ecosistema cumplen una función, en los mercados financieros probablemente sucede lo mismo.

Los fondos de cobertura identifican empresas en problemas. Pero no gozan de mucha simpatía, porque en su proceder «egoísta» obligan a los gerentes a tomar medidas que muchas veces conducen a pérdidas económicas para empleados, proveedores y otros grupos de intereses.

Los pequeños inversionistas están, al menos en apariencia, venciendo a los fondos de cobertura por medio de las mismas reglas con las que han jugado toda la vida: cuando veas a alguien en posición débil, empújalo para que caiga y lúcrate en el camino.

Los pequeños inversionistas están, al menos en apariencia, venciendo a los fondos de cobertura por medio de las mismas reglas con las que han jugado toda la vida

Por supuesto que el problema es mucho más complejo de lo que se observa a simple vista. Cuando el sistema revela las perturbaciones que causan los nuevos actores, las respuestas colectivas son típicas:

- Prohíbeles que actúen o al menos limítales su actuación. Hay quienes proponen prohibir a plataformas como Robinhood Markets obtener las fuentes de ingresos alternativas que les permiten procesar gratuitamente las transacciones de sus clientes. Esto implica prohibir la venta de información sobre las órdenes de compra y venta de títulos valores que se ejecutarán en los próximos microsegundos a otros clientes que se conocen como *flash traders*. En esta misma línea de pensamiento se encuentran quienes proponen que los representantes de los fondos indizados no puedan votar en nombre de sus clientes, en las asambleas de accionistas de las empresas en las cuales invierten; aunque, a finales de 2020, administraban el 41 por ciento de la inversión en títulos valores de oferta pública en Estados Unidos.
- Usa los impuestos a las transacciones como mecanismos inhibidores de conductas. Se habla de crear un impuesto de 0,1 por ciento a las transacciones de los *flash traders*, de manera que pierdan interés en comprar información que pudiera darles ventajas frente a otros actores del mercado. La verdad es que hace falta recopilar más pruebas del impacto de estos inversionistas en la formación de precios y en la liquidez de los mercados secundarios de títulos valores.
- Obliga a los fondos de cobertura a revelar más detalles sobre las posiciones cortas. Hasta ahora estos fondos reportan solamente sus posiciones al cierre de cada trimestre. Hay quienes piensan que así como los reguladores obligan a proveer información sobre los principales accionistas de las empresas de cotización pública, también deberían exigir información sobre quienes apuestan en su contra en cada momento.
- Prohíbe las reuniones privadas entre los grandes inversionistas institucionales y los ejecutivos de las empresas de cotización pública. Aunque la regulación de los mercados financieros define claramente cómo se hace pública la información de las empresas que cotizan en bolsa, estos encuentros privados podrían dar ventajas a quienes tienen recursos para propiciarlos. En inglés, el término *engagement* se refiere a lo que ocurre cuando accionistas y gerentes se ponen de acuerdo para definir estrategias que les benefician, a expensas de otros inversionistas en la empresa.
- Verifica que los especuladores tengan las credenciales para hacerlo. Es difícil cumplir este deseo de los reguladores. Si se quieren mercados de capitales más democráticos, se tiene que vivir con el hecho de que algunos individuos no entienden los productos financieros que compran, por mucho que pretenda educárseles. Siempre hay una rendija para que el inversionista desinformado participe y cometa errores. El papel de los reguladores es identificar tales orificios y tratar de minimizarlos.

Lo que enseña la sabana africana, gracias a National Geographic, es que cada individuo tiene un papel ecológico que desempeñar. La transmisión de información es el mecanismo que permite a los actores aumentar sus posibilidades de sobrevivir en los mercados. Los nuevos productos financieros y los arreglos institucionales responden a realidades económicas y sociales indetenibles, pero sí modificables.

Dicen que cerca de la mitad de las crías que nacen en las sabanas africanas no llegan a la edad adulta. ¿Será esta también la suerte de los inversionistas desinformados?

CYBERPUNK 2077 Y LOS PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA EN EL SIGLO XXI

Un juego demorado puede eventualmente ser bueno, pero un juego apresurado será siempre malo.

Shigeru Miyamoto

El lanzamiento del videojuego *Cyberpunk 2077* merecía ser celebrado como el acontecimiento de la década, pero se convirtió en una muestra de todo lo malo que persigue a la industria innovadora. Es necesario aprender de esta experiencia para que la innovación cree valor, en vez de ser un dolor de cabeza para las organizaciones.

Oswaldo Felizzola

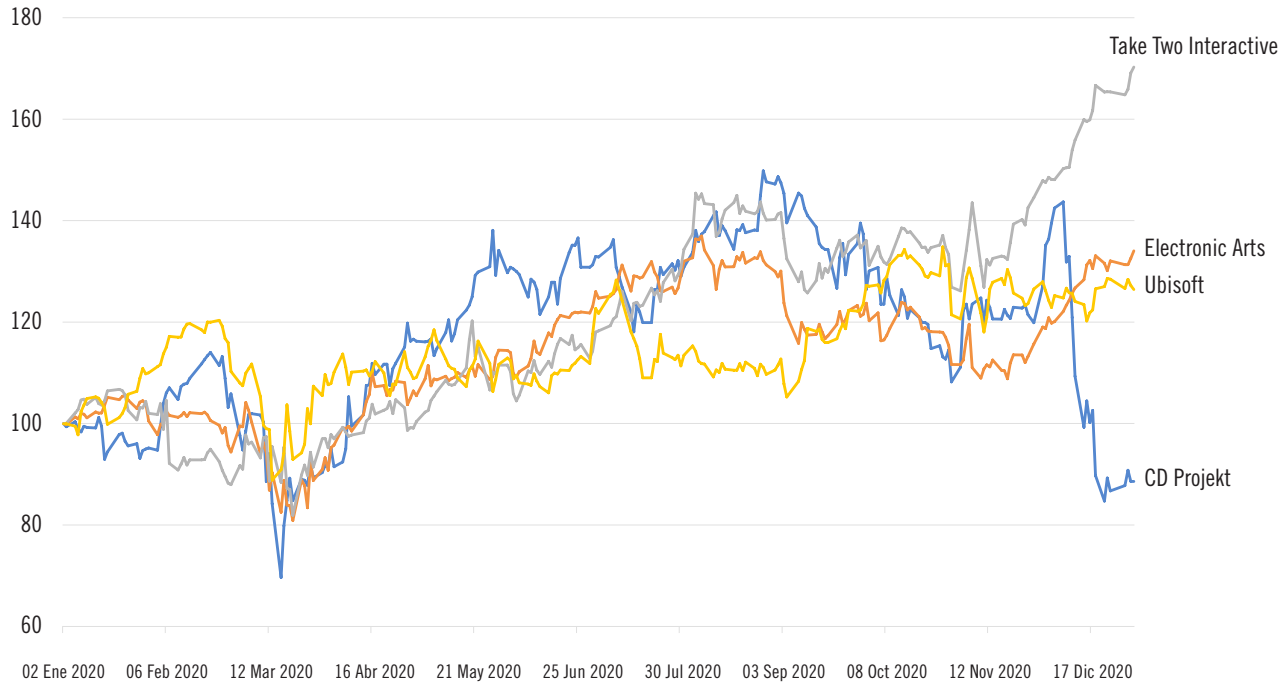
LA PRIMERA PREGUNTA que podría venir a la mente de las personas que no conocen el mundo del entretenimiento sería: ¿Tan importante es un videojuego para ser un ejemplo de todo lo malo de la industria? O, quizá, ¿desde cuándo los videojuegos son tan significativos? Son preguntas completamente válidas, porque un dato poco conocido es que desde 2018 la industria del videojuego vale más que la del cine y la música juntas (BBC News, 2019). En 2020, debido a la pandemia, superó incluso a la del deporte: los torneos deportivos de videojuegos (*e-sport*) superaron a los deportes en vivo tradicionales (Witkowski, 2021).

Esta industria, por lo tanto, no debe tomarse a la ligera. El lanzamiento de un juego puede ser un acontecimiento tan significativo para la cultura mundial como el estreno de una película de culto, el lanzamiento de un disco de un artista reconocido o un torneo deportivo relevante (una copa mundial o las Olimpiadas). Por eso, el lanzamiento del juego más esperado de la década constituye un hecho trascendental para la industria del videojuego, que traerá seguramente repercusiones en la industria del entrenamiento masivo (Webb, 2020). Sus lecciones son completamente aplicables a otros negocios de innovación.

Cyberpunk 2077 es un videojuego del tipo CRPG (por las siglas en inglés de «juego de rol por computadora») desarrollado por la compañía polaca CD Projekt, e inspirado en el juego de mesa *Cyberpunk 2020* de R. Talsorian Games. Fue mercadeado desde 2013 como el juego que cambiaría la industria del videojuego para siempre (CD Projeckt, 2021). Luego de casi una década de espera, el juego que finalmente se entregó distaba mucho de lo que se esperaba: desde una infinidad de errores de código que pueden detener el flujo del juego (*bugs*) hasta errores de código tan graves que obligan a reiniciar la consola de juego para evitar daños en el equipo (*crash*), pasando por campañas poco pulidas y espacios completamente carentes de vida, como si el juego estuviera incompleto (Isaac y Browning, 2020).

Oswaldo Felizzola, profesor del IESA.

Precio de las acciones de productoras de videojuegos en el mercado de valores durante 2020
(base comienzo del año = 100)



Fuente: Yahoo Finance https://finance.yahoo.com

Todo esto hizo que explotara una bomba de relaciones públicas, como pocas veces se ha visto en esta industria. Se tuvieron que aceptar devoluciones masivas del juego por publicidad engañosa y la empresa Sony sacó el juego de su tienda virtual hasta que se corrigieran todos los errores graves (Legarie, 2020). Este lanzamiento tan desastroso fue considerado por muchos uno de los peores de la historia reciente de la industria; incluidas las experiencias de *Fallout 76*, de Bethesda, y *No man sky*, de Hello Games. La secuela de problemas continúa hasta el punto de que algunos accionistas están demandando a la organización, porque ni ellos estaban notificados del pésimo estado de desarrollo del juego.

Decir que desarrollar un videojuego es un trabajo arduo en equipo es decir poco realmente, por los casi diez años de desarrollo y la cantidad de contenido que se necesitan para un juego de roles (RPG, en inglés). Estos juegos se conocen por sus mundos abiertos a la exploración, narrativas abiertas para que el jugador haga y deshaga a su gusto, y la enorme libertad que los hacen particularmente complicados de elaborar, comparados con juegos más lineales como *The last of us*, de Naughty Dog que, aunque tienen su enorme complejidad, palidecen ante el grado de libertad que ofrecen los RPG. Por eso, grandes franquicias como *The Grand Theft Auto* o *Red Dead Redemption* de Rockstar son íconos en la industria y todo el mundo en el medio trata de aprender de sus éxitos, así sea copiando también sus malas prácticas.

Nuevas realidades, viejos problemas

La empresa CD Projekt no es una desconocida en el mundo de los videojuegos, pero tampoco es uno de los grandes titanes de la industria. La compañía salió del relativo anonimato gracias al juego *The witcher 3: wild hund*, inspirado en la obra de Andrzej Sapkowski, que ganó el título de mejor juego del año en 2015. Era vista por la comunidad de videojugadores como un desarrollador amigable y comprensible, que prefería dedicar tiempo a mejorar sus juegos existentes en lugar de sacar incontables secuelas, como es actualmente la práctica común en la industria. De hecho, la organización solo cuenta con dos juegos importantes en su repertorio de venta al público: *The witcher 3: wild hund* y ahora *Cyberpunk 2077*. Esto sugiere que se concentra en hacer juegos de calidad,

Desde 2018 la industria del videojuego vale más que la del cine y la música juntas

a diferencia de sus competidores que tratan de sacar varios juegos al año, normalmente secuelas o variaciones de juegos establecidos (Favis y Klimentov, 2020).

Cuando la organización informó finalmente que el juego estaría disponible para abril de 2020 todos lo esperaban con ansias. Hasta muchos de sus competidores prefirieron retrasar sus lanzamientos para no coincidir con el de *Cyberpunk 2077*, y así evitar pérdidas de ventas por la expectativa creada. Adicionalmente, esta organización es la dueña de la plataforma digital de ventas de juegos conocida como GOG (anteriormente, Good Old Games), que ofrece un repositorio importante de juegos antiguos y de culto reformulados para las nuevas máquinas (Carpenter, 2020).

Pero 2020 resultó un año extremo, por decir poco. CD Projekt se vio obligada a retrasar el lanzamiento varias veces, y fue vilipendiada en las redes sociales en cada oportunidad. Finalmente, CD Projekt lanzó *Cyberpunk 2077* el 10 de diciembre de 2020 para computadores personales y consolas de octava (PS4 y Xbox One) y novena generación (PS5 y XBOX series X y S). El juego siempre se lo anunció para computadores personales y la octava generación de consolas, pues la no-

vena comenzó realmente en el último trimestre de 2020. Hasta la junta directiva de la organización dijo, en días previos al lanzamiento, que jugarlo en las consolas de octava generación sería una buena experiencia (Cryer, 2020). Alcanzó a vender trece millones de copias entre todas las consolas (excluyendo las devoluciones): el mayor lanzamiento en la historia de la industria de los videojuegos (Krajewski, 2020).

Para cumplir las fechas ofrecidas, la empresa, lamentablemente, se volcó hacia una de las prácticas más detestables de la industria del entretenimiento: la conocida como *crunch* (que puede traducirse como «triturar») (Gach, 2020). Consiste en aumentar significativamente, y sin piedad alguna, el número de horas de trabajo por empleado, para terminar de pulir los últimos detalles; no son meramente unas horas extras, sino hasta cien horas laborales por semana, durante meses e incluso años en algunos casos (Frank, 2020). Esto tiene efectos devastadores en la calidad de vida de los trabajadores y en su moral en general (Schreier, 2020). ¿Qué sentido tiene trabajar en algo que te gusta, pero no te deja vivir con tu familia y seres queridos? Tanto es así que muchos desarrolladores clave se fueron de la organización durante el desarrollo del juego, y quienes quedaron están muy frustrados con la junta directiva, como dejan ver las conversaciones que se han filtrado a la prensa especializada (Winslow, 2020).

Muchos asuntos quedaron sin resolver. La inteligencia artificial de los adversarios es deficiente, como si fuera de generaciones muy anteriores. Algunas mecánicas de juego están completamente rotas, como la conducción de los vehículos que ni se parece a la que se encuentra en otros juegos de la competencia, a pesar de tener más de diez años de lanzados (Petit, 2020). Muchos espacios están señalados, pero no es posible entrar en ellos; si se hace con algún truco de programación se descubre que son espacios completamente vacíos, como si no hubiesen sido trabajados en absoluto (Plagge, 2020). En otros juegos esas áreas podrían ser luego usadas como parte de las expansiones futuras del juego. Pero en *Cyberpunk 2077* reflejan el apuro por terminarlo, para lanzarlo en la fecha esperada y aprovechar las significativas ventas de diciembre.

El mercadeo también dejó mucho que desear. Desde comunicados en formato de texto en las redes sociales, sin que ninguno de los miembros de la junta directiva apareciera en persona para justificar los retrasos. Tuvieron que acordar con los periodistas más reconocidos del medio para que hicieran reseñas de juego solo para computadores personales, sin poder mostrar contenido que no hubiera sido autorizado por la organización. Dejaron de lado completamente las consolas de octava generación y, así, una de las prácticas más usuales de la industria: dejar a los jugadores juzgar la conveniencia del juego en función de las reseñas (Enthoven, 2020). Esto puede verse no solo como una restricción de la libertad de elección de los jugadores, sino también como una pérdida de reputación importante para muchos periodistas especializados.

La empresa ofrecía una experiencia sin comparación con otros juegos del mismo tipo. Esto no era imposible de lograr, porque la industria atraviesa un momento complejo con la llegada de las microtransacciones (detestadas por los jugadores), los DLC (que permiten descargar contenido adicional desarrollado por los programadores) y las comunidades de modificadores (*modder*) que introducen contenidos creados por los mismos jugadores para ser compartidos por y para ellos. Por lo tanto, existen opciones para imprimir un espíritu de innovación, como lo había hecho *Legend of Zelda: breath of the wild*, de Nintendo, en 2017.

Todas las acciones tienen consecuencias

Era de esperar que los mercados de valores reflejaran su apreciación de la situación de la organización. Su ticket (CDR) en la bolsa de valores de Varsovia revela una caída de casi treinta por ciento del valor de mercado con respecto al promedio de los últimos seis meses, lo que erosiona todo el crecimiento de valor que logró la organización en 2020. En el mismo período sus competidores directos, como Electronic Arts (EA) o Ubisoft (UBI), crecieron casi un veinte por ciento; Take-Two Interactive Software (TTWO) creció casi setenta por ciento.

CD Projekt tendrá que pasar mucho tiempo reparando errores, que no podrá destinar a desarrollar más contenido para hacer más rentable el juego (Wright, 2020). Esto es importante, porque las empresas de videojuegos son vistas como inversiones de tipo «crecimiento»; es decir, se espera que su valor crezca significativamente en el tiempo.

Un grupo de accionistas ha comenzado a demandar a la empresa, pues no estaban informados de la mala calidad del juego antes de su lanzamiento (Gurwin, 2020). Los accionistas se enteraron con el público de los puntos pendientes por arreglar (Petterson, 2020). La organización ha dicho que en los próximos meses espera lanzar dos grandes «parches», para resolver los mayores problemas que presenta el juego en este momento, y luego dedicarse a desarrollar expansiones y el modo multijugador. Pero la confianza está muy erosionada entre el público y los accionistas (Strzelecki, 2020).

Ahora viene la pregunta incómoda: ¿valió la pena todo esto? (*The New York Times*, 2020) Hacer grandes promesas sin sentido y presionar al extremo a empleados y aliados, para al final molestar a una buena parte de la comunidad de jugadores —los clientes más fieles que podía tener la organización— e incluso llegar a tener problemas con los accionistas que tardarán en resolverse,

> Los videojuegos se conocen por sus mundos abiertos a la exploración, narrativas abiertas para que el jugador haga y deshaga a su gusto, y la enorme libertad que los hacen particularmente complicados de elaborar

todo esto por sacar al juego apresuradamente y marcar un hito en la industria del videojuego. (Krajewski y Martewicz, 2020)

Opinar sobre la posible causa de este triste incidente es complicado. No pareciera haber una sola causa para explicar la magnitud de las repercusiones. Literalmente, todas las áreas que crean valor en la organización se vieron afectadas: desde mercadeo (que no cumplió su mandato ético de no engañar a sus clientes), hasta capital humano (que presionó a los empleados como si fueran máquinas, en una industria donde justamente la creatividad es el elemento diferenciador ante la competencia). Todo parece reducirse a un problema de ética y liderazgo. Este tipo de crisis está ocurriendo en toda la industria profesional del videojuego. Estos temas son vitales en la gerencia de proyectos, sean grandes construcciones ingenieriles, como una represa o una estación espacial, un juego de video o proyectos más modestos, como podría ser una agenda personal que equilibre trabajo y calidad de vida.

¿Por qué el personal no se alzó para exigir mejor calidad de trabajo? ¿Por qué los inversionistas no pidieron mejor información sobre la situación del juego, a pesar de todas las banderas rojas que existían ya en la prensa especializada? ¿Por qué los jugadores no exigen a los desarrolladores mejores condiciones para hacer juegos de mejor calidad? Lamentablemente, en esta crisis las víctimas han sido realmente los empleados explotados, que han visto perder su tiempo y esfuerzo en un juego deficiente que los perseguirá por largo tiempo. En el proceso de innovación la creación de valor resulta del trabajo diario de personas calificadas, no de ilusiones o percepciones que se impongan en una junta directiva.

Una lección de esta triste experiencia —aplicable para cualquier organización— es la necesidad de enfatizar la ética y el liderazgo en todo momento; no solo con los clientes e inversionistas sino también con el personal que labora en la organización. Una organización que trate a sus empleados como meros recursos dispensables a la larga entregará productos con calidad decreciente. Por mucho que los inversionistas estén interesados en rendimientos a corto plazo, necesitan entender que nunca deben atentar contra el crecimiento a largo plazo del negocio. La reputación de la organización depende no solo de sus clientes o consumidores sino también de sus empleados.

REFERENCIAS

BBC News. (2019, 3 de enero). Gaming worth more than video and music combined. https://www.bbc.com/news/technology-46746593

Carpenter, M. (2020, 18 de diciembre). *CD Projekt has blown years' worth of goodwill in a week*. Polygon. https://www.polygon.com/22178913/cyberpunk-2077-launch-controversy-cd-projekt

CD Projeckt. (2021). *Investors-CD Project*. https://www.cdprojekt.com/en/investors/

Cryer, H. (2020, 27 de noviembre). *Cyberpunk 2077 runs «surprisingly well» on current-gen consoles according to CD Projekt's CEO*. Games Radar. https://www.gamesradar.com/cyberpunk-2077-runs-surprisingly-well-on-current-gen-consoles-according-to-cd-projekts-ceo/

Enthoven, M. (2020, 14 de diciembre). *They knew it was wrong. CD Projekt Red deceived consumers anyway*. Open Critic. https://opencritic.com/news/2000/they-knew-it-was-wrong-cd-projekt-red-deceived-consumers-anyway-

Favis, E. y Klimentov, M. (2020, 13 de enero). Cyberpunk 2077s' launch, explained: Sony delists game, Microsoft expands refund policy. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/video-games/2020/12/15/controversies-cyberpunk-2077s-bungled-launch-explained/

Frank, A. (2020, 18 de diciembre). *How one of the biggest games of 2020 became one of the most controversial*. Vox. https://www.vox.com/culture/22187377/cyberpunk-2077-criticism-ps4-xbox-one-bugs-glitches-refunds

Gach, E. (2020, 18 de diciembre). *Cyberpunk 2077 developers grill management over crunch, deadlines, and poor launch ethangach*. Kotaku. https://kotaku.com/report-cyberpunk-2077-developers-grill-management-over-1845913219

Gurwin, G. (2020, 20 de diciembre). *CD Projekt could face investor lawsuits over Cyberpunk 2077*. New York, https://www.gamespot.com/articles/cd-projekt-could-face-investor-lawsuits-over-cyberpunk-2077/1100-6485699/

Isaac, M. y Browning, K. (2020, 19 de diciembre). *Cyberpunk 2077* was supposed to be the biggest video game of the year. What happened? *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2020/12/19/style/cyberpunk-2077-video-game-disaster.html

Krajewski, A. (2020, 22 de diciembre). *CD Projekt sells net 13 million Cyberpunk copies after refund*. Bloomberg. https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-22/cd-projekt-sells-net-13-million-cyberpunk-copies-after-refund

Krajewski, A. y Martewicz, M. (2020, 22 de diciembre). *Cyberpunk fails to deliver again as game sales disappoint*. Bloomberg. https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-22/cd-projekt-sells-net-13-million-cyberpunk-copies-after-refund

Legarie, D. (2020, 15 de diciembre). *Cyberpunk 2077 for Xbox One and PlayStation 4 Review Not like this... not like this*. IGN. https://www.ign.com/articles/cyberpunk-2077-for-xbox-one-and-playstation-4-review

Petit, C. (2020, 7 de diciembre). *Cyberpunk 2077 is dad rock, not new wave*. Polygon. https://www.polygon.com/reviews/22158019/cyberpunk-2077-review-cd-projekt-red-pc-ps4-xbox-one-stadia

Pettersson, E. (2020, 24 de diciembre). *Cyberpunk maker CD Projekt sued by investor over botched launch*. Bloomberg. https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-24/cyberpunk-maker-cd-projekt-sued-by-investor-over-botched-launch

Plagge, K. (2020, 15 de diciembre). *Cyberpunk 2077 has standout side quests and strong main characters, though its buggy, superficial world and lack of purpose bring it down*. New York, https://www.gamespot.com/reviews/cyberpunk-2077-review/1900-6417622/

Schreier, J. (2020, 18 de diciembre). *Cyberpunk game maker faces hostile staff after failed launch*. Bloomberg. https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-18/cyberpunk-game-maker-faces-hostile-staff-after-failed-launch

Strzelecki, M. (2020, 26 de diciembre). *Cyberpunk maker vows defense against class action suit claims*. Bloomberg. https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-26/cyberpunk-maker-vows-defense-against-class-action-suit-claims

The New York Times. (2020, 21 de diciembre). A much-hyped video game has turned into a nightmare for its developer. https://www.nytimes.com/2020/12/21/business/a-much-hyped-video-game-has-turned-into-a-nightmare-for-its-developer.html

Webb, A. (2020, 18 de diciembre). Cyberpunk fiasco is going to make gaming more expensive. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/business/cyberpunk-fiasco-is-going-to-make-gaming-more-expensive/2020/12/18/e9eab8d8-4143-11eb-b58b-1623f6267960_story.html

Winslow, J. (2020, 20 de diciembre). *Cyberpunk 2077 staff ask CD Projekt Red tough questions following disastrous launch - Report*. Game Spot. https://www.gamespot.com/articles/cyberpunk-2077-staff-ask-cd-projekt-red-tough-questions-following-disastrous-launch-report/1100-6485682/

Witkowski, W. (2021, 21 de diciembre). Videogames are a bigger industry than movies and North American sports combined, thanks to the pandemic. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2020/12/21/business/a-much-hyped-video-game-has-turned-into-a-nightmare-for-its-developer.html

Wright, S. (2020, 15 de diciembre). *CD Projekt Red admits it didn't spend enough time on Cyberpunk 2077 for PS4/Xbox One*. New York, https://www.gamespot.com/articles/cd-projekt-red-admits-it-didnt-spend-enough-time-on-cyberpunk-2077-for-ps4-xbox-one/1100-6485540/

> Una organización que trate a sus empleados como meros recursos dispensables a la larga entregará productos con calidad decreciente

¿FINANCIARSE CON LOS BANCOS? LAS DISPARES EXPERIENCIAS DE LAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA

Carolina Pagliacci

La posibilidad de que una empresa consiga financiamiento bancario para sus operaciones varía significativamente entre los países latinoamericanos. En algunos países, cuando la moneda se deprecia, el financiamiento se hace aún más escaso y, por tanto, induce a los productores a financiarse más intensamente con sus precios.

EL FINANCIAMIENTO a las empresas es un factor clave para el desarrollo de un país, pues afecta al sector productivo de la economía. Entre otras cosas, el financiamiento permite llevar a cabo la producción sin contratiempos: permite pagar insumos, impuestos, transporte, almacenamiento, publicidad, antes de que el productor perciba los ingresos por la venta de sus productos.

Las empresas pueden financiar su producción principalmente por dos vías: interna (el incremento de los precios o el uso de activos líquidos; o sea, capital de trabajo) y externa (con la emisión de acciones, crédito bancario o endeudamiento no bancario). El financiamiento bancario es la forma de financiamiento externo a la que las empresas acuden con más frecuencia.

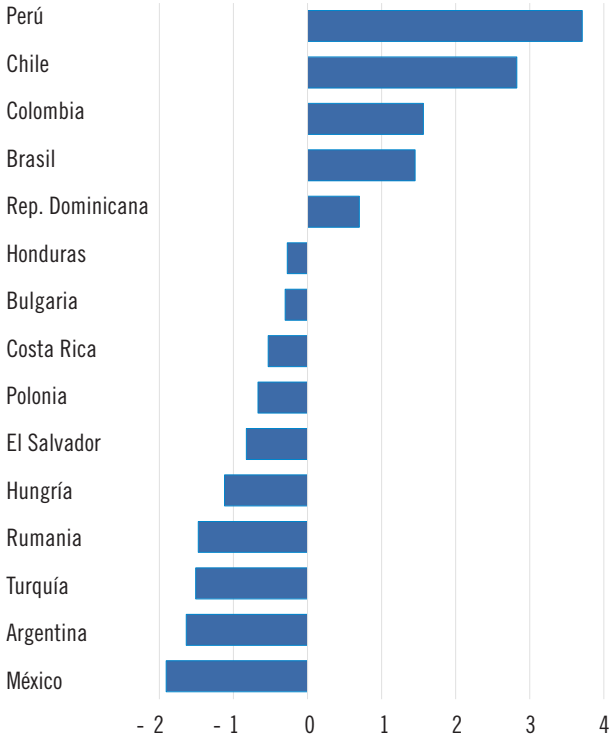
En su «Encuesta a empresas» el Banco Mundial recopila información en numerosos países del mundo, sobre las condiciones de financiamiento bancario para las empresas privadas (https://espanol.enterprisesurveys.org). Una muestra de quince países de Latinoamérica y Europa permite evaluar las condiciones del financiamiento bancario —acceso y restricciones al uso o disponibilidad— en países de ingreso medio y determinar cuáles países en América Latina enfrentan las condiciones más precarias. Los países considerados para este análisis fueron (se indica el año de realización de la encuesta): Argentina (2017), Brasil (2009), Bulgaria (2019), Chile (2010), Colombia (2017), Costa Rica (2010), El Salvador (2016), Honduras (2016), Hungría (2019), México (2010), Perú (2017), Polonia (2019), República Dominicana (2016), Rumania (2019) y Turquía (2019).

Acceso al financiamiento bancario

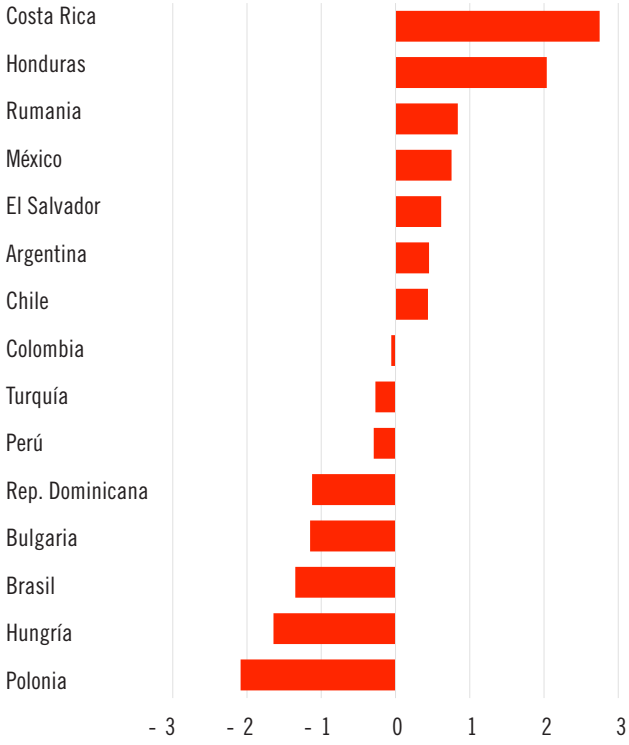
El acceso se refiere a cuán común resulta entre las empresas de un país el uso de financiamiento bancario para producir. En la encuesta hay tres indicadores relacionados: 1) porcentaje de empresas que reciben préstamos bancarios o líneas de crédito, 2) porcentaje de empresas que usan bancos para financiar el capital de trabajo y 3) porcentaje del capital de

Carolina Pagliacci, profesora del IESA.

Indicador de acceso al financiamiento bancario



Indicador de restricciones al uso o disponibilidad del financiamiento



Fuente: basado en Enterprise Surveys (https://espanol.enterprisesurveys.org), Banco Mundial.

trabajo financiado por bancos. Mientras más elevados sean estos porcentajes mayor puede considerarse el acceso al financiamiento bancario en un país.

Para facilitar la comparación entre países se calcula un indicador que combina los tres porcentajes mencionados. Este indicador de acceso al crédito bancario se construye, primero, evaluando el comportamiento promedio de los países y, luego, determinando si cada país tiene un desempeño superior o inferior al del promedio. Seguidamente se ponderan los tres aspectos evaluados para obtener la valoración del país. El indicador de acceso al financiamiento bancario toma valores positivos si el país tiene un desempeño mejor que el del promedio o negativo si tiene un desempeño peor. El valor de este indicador permite también ordenar los países según su acceso al crédito.

Los países cuyas empresas gozan de mayor acceso al crédito en la muestra seleccionada son Perú, Chile, Colombia, Brasil y República Dominicana. En particular, Perú y Chile exhiben los mayores valores del índice y, por lo tanto, probablemente poseen los sistemas financieros más profundos (en términos de la cantidad de crédito que proveen a la economía). Argentina y México aparecen en los últimos lugares, lo cual indica que estos países tienen el peor acceso al financiamiento bancario. Aunque en menor medida, Costa Rica y El Salvador también presentan un acceso deficiente al financiamiento.

Restricciones al financiamiento bancario

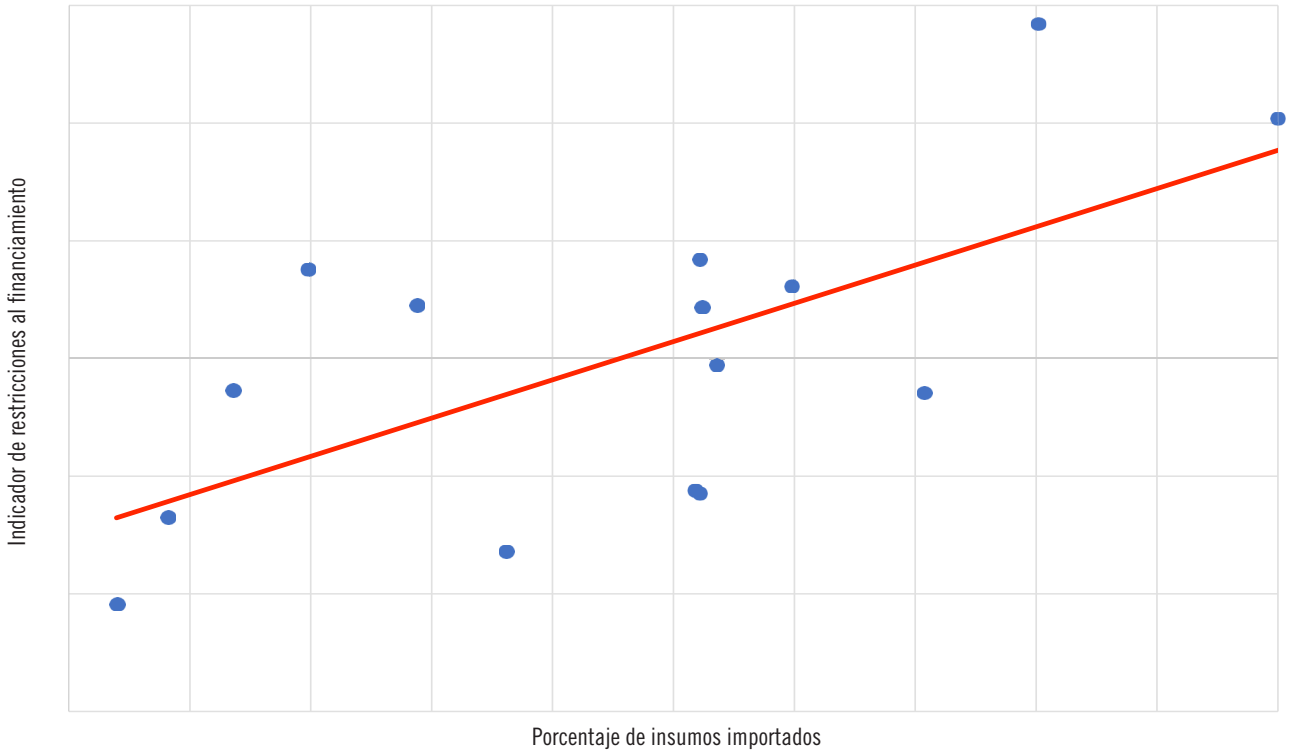
Este indicador intenta captar la medida en que los bancos imponen restricciones a las empresas para el uso del crédito y, al mismo tiempo, la percepción de la empresa sobre su financiamiento. Hay cuatro aspectos relacionados con las restricciones en la encuesta: 1) porcentaje de préstamos bancarios que requieren colateral, 2) tamaño del colateral (porcentaje con respecto a la cantidad prestada), 3) porcentaje de empresas que podrían necesitar un préstamo y 4) porcentaje de empresas que identifican el acceso al financiamiento como una restricción mayor a sus actividades. Igualmente, cada país es evaluado con respecto al promedio de la muestra y los diversos aspectos de las restricciones se ponderan con la técnica de componentes principales para obtener un indicador único. Mayores valores en los cuatro aspectos revelan mayores restricciones al uso del crédito.

Los países con mayores restricciones al financiamiento bancario en Latinoamérica son Costa Rica, Honduras, México, El Salvador y, en menor medida, Argentina. Por el contrario, los países con menores restricciones son Brasil, República Dominicana y Perú. Por lo tanto, los países cuyas empresas usan más intensamente el crédito bancario son también los que tienden a sufrir menos restricciones a usar o pedir préstamos, como son los casos de Brasil, República Dominicana y Perú.

Restricciones al financiamiento y los insumos importados

El financiamiento a las empresas es también importante para la compra de insumos importados (bienes intermedios para la producción). Las compras en los mercados internacionales tienden a requerir más tiempo y dinero que las realizadas en el mercado nacional. En la sección de comercio de la encuesta del Banco Mundial se indaga sobre el porcentaje de insumos de origen foráneo (importado) que utilizan las empresas.

Restricciones al financiamiento y necesidades de importación



Fuente: basado en Enterprise Surveys (https://espanol.enterprisesurveys.org), Banco Mundial.

La relación entre el porcentaje de insumos importados de cada país y su medida de restricciones al financiamiento (una recta de pendiente positiva) permite apreciar que los países cuyas empresas importan una mayor proporción de insumos tienden a experimentar mayores restricciones al financiamiento bancario. Este elemento del análisis sugiere una importante conjetura: los países que potencialmente experimentan mayores necesidades de financiamiento por el uso de insumos importados soportan también las mayores restricciones al crédito. Estas mayores restricciones obligan a las empresas a sustituir financiamiento bancario por financiamiento interno y, posiblemente, un uso más intenso de los precios (margen de precio sobre costos) para financiar la producción.

En América Latina las necesidades de financiamiento pueden estar amplificadas por la cantidad significativa de insumos que deben importarse

Esta hipótesis tiene implicaciones importantes. La existencia de restricciones al financiamiento podría explicar en parte el aumento de los precios de la producción de un país cuando se produce una depreciación de la moneda nacional que aumenta las necesidades de financiamiento para comprar insumos importados (Pagliacci, 2020).

El caso venezolano

Aunque no está incluida en la muestra de países, Venezuela presenta importantes deficiencias de financiamiento bancario. Por un lado, el acceso es similar al de Argentina (uno de los países con peor desempeño) y, por el otro, las restricciones al uso son similares a las de Honduras (uno de los países con mayores restricciones). Asimismo, pese a importar una proporción de insumos cercana al 25 por ciento, las restricciones al financiamiento bancario están muy por encima de la recta que en promedio relaciona los insumos importados con las restricciones. Esto implica que, potencialmente, Venezuela exhibe restricciones financieras que van más allá de su condición de importador de insumos. Las empresas del país probablemente hacen un uso excesivo del financiamiento interno (los precios) para sufragar su producción.

Una mezcla peligrosa

Todo proceso productivo requiere financiamiento. Cuando el financiamiento bancario no está disponible, las empresas tienden a financiarse con el aumento del precio de sus productos. En América Latina las necesidades de financiamiento pueden estar amplificadas por la cantidad significativa de insumos que deben importarse. Esta condición crea una vulnerabilidad fundamental para algunos países de la región: cuando la moneda se deprecia, el financiamiento bancario se hace aún escaso y, por tanto, induce a los productores a financiarse más intensamente con sus precios. La Venezuela actual es probablemente un caso emblemático de cómo las restricciones al financiamiento bancario y las depreciaciones de la moneda interactúan sistemáticamente para atentar contra la producción nacional y aumentar la inflación.

REFERENCIA

Pagliacci, C. (2020). Financial constraints and inflation in Latin America: The impacts of bond financing and depreciations on supply inflation. *Economic Analysis and Policy*, *68*, 379-397. https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.10.006

SI TE SABE BIEN, ¿ES REALMENTE BUENO O ESPERABAS QUE FUERA BUENO?

EXPECTATIVAS Y EXPERIENCIA DE CONSUMO

Eugenia Csoban

Los consumidores no prueban productos sin esperar algo de ellos. Tienen expectativas acerca de cómo debe sentirse, saborearse o comportarse un producto. Las acciones de mercadeo —marca, credenciales de origen, empaque y precio— pueden promover la preferencia y la compra de un producto en lugar de otro.

IMAGINE el siguiente escenario: usted forma parte de una prueba de producto que consiste en catar una nueva cerveza que saldrá al mercado con un ingrediente especial. Su tarea consiste en probar la cerveza y evaluar cuánto le gusta. Usted prueba la cerveza y le encanta. Luego le revelan que el ingrediente secreto era vinagre. ¿Cómo le afectaría esta revelación? ¿Le seguiría gustando la cerveza?

Este escenario corresponde a un experimento que efectivamente se llevó a cabo (Lee, Frederick y Ariely, 2006). Además de usted como catador, en el experimento real había un segundo grupo de personas que probaban la cerveza y se les decía desde el principio que el ingrediente agregado era vinagre, y a un tercer grupo le informaban sobre el ingrediente secreto inmediatamente después de probar la cerveza. ¿Puede adivinar el resultado? Cuando compararon los grupos, quienes sabían cuál era el ingrediente misterioso expresaron menor gusto por la cerveza, se enteraran antes o después de consumir la bebida; mientras que los desinformados, o grupo experimental ciego como usted, dijeron que el sabor de la cerveza les había encantado. ¿Cómo es posible este cambio en el gusto solo por conocer el ingrediente secreto?

Imagine un segundo escenario. Está en el supermercado y hay un anuncio de un nuevo chocolate: el empaque es de un bello diseño, el color del papel le resulta atractivo, además conoce su marca, lo ha probado y le gusta, y, mejor aún, su precio, aunque un poco caro, le parece muy razonable. Anticipa que seguramente será muy bueno. No puede resistirse y lo compra. Al probarlo se cumplen todas sus expectativas: es un chocolate delicioso.

Eugenia Csoban, profesora del IESA.

Al día siguiente un amigo le ofrece un chocolate sin envoltorio, no se ve su marca, y dice que lo compró a un precio muy barato y lo quiere compartir con usted. Es muy probable que al probarlo lo considere de peor calidad que el chocolate de ayer (Enax y Weber, 2015). Ya sé lo que está pensando y está en lo cierto: es el mismo chocolate y probablemente su experiencia sea diferente, aunque sea el mismo producto presentado de distinta manera.

Quizás esté diciéndose que eso no le ocurriría a usted; que probablemente sea un engaño o algún tipo de truco. La realidad es que desde hace mucho tiempo se reconoce, en primer lugar y especialmente para el primer escenario, que las personas tienen expectativas acerca de cómo serán o deben ser las cosas: el vinagre tiene un sabor desagradable, de modo que si lo agregan a una bebida el sabor resultante será desagradable. En segundo lugar, y para el caso del chocolate, las personas esperan que los productos se sientan, tengan un sabor o sean de cierta manera en función no solo de sus características físicas sino también de cómo se presenten. Las acciones de mercadeo influyen en la evaluación subjetiva de los productos.

La clave para que ocurran estos fenómenos está en el poder de la anticipación o expectativa que todas las personas tienen cuando enfrentan distintas situaciones, cuando prueban productos y hasta cuando conocen a nuevas personas. La expectativa es una previsión de lo que sucederá en el futuro (no un futuro lejano, sino cercano, cotidiano, en las vivencias de cada día). Es una previsión razonable que se forma a lo largo de la vida y permite a las personas evaluar y predecir qué pasará cuando prueben un nuevo producto, conozcan a una persona con ciertas características o sigan un curso de acción específico. Las expectativas constituyen poderosos marcos de referencia que llevan a evaluar objetos y personas de acuerdo con lo aprendido acerca de ellos. Las expectativas son representaciones cognitivas que se construyen a partir de una o varias experiencias y también pueden vincularse a distintas fuentes y claves.

Volviendo a la cerveza aderezada con vinagre: probablemente usted tenga una idea formada del vinagre, lo ha probado y recuerda perfectamente su sabor. Además, podría asociarlo con condimentos para ciertos alimentos, se lo hicieron oler alguna vez cuando se sintió mareado o quizás lo usó como antídoto de gases lacrimógenos. Todo este conocimiento se integra en su idea de cómo es, para qué sirve y cómo sabe, que conduce a anticipar un sabor desagradable: lo que espera es lo que sucede y esto daría cuenta de los resultados de la cata de cerveza. Lo mismo ocurre en el caso del chocolate presentado de forma poco atractiva (aunque era el mismo chocolate): se anticipa o espera un sabor menos delicioso, pues la expectativa conduce a asociar menor calidad y menos calidad con peor sabor.

La expectativa tiene gran influencia en la experiencia de consumo: el valor atribuido a un producto no depende solamente de sus características físicas (ingredientes, concentración, etc.) sino también de las expectativas del consumidor que han sido moldeadas por la experiencia y a su vez moldean su experiencia futura (Plassmann y Wager, 2014). Si se acepta que las expectativas moderan la experiencia de consumo, ¿se pueden crear, moldear, manipular las expectativas para que la experiencia con un producto sea tal como la marca o la publicidad dicen? La evidencia señala que sí.

Allison y Uhl (1964) son reconocidos como los primeros investigadores que mostraron el efecto de las acciones de mercadeo y la marca en la experiencia de consumo. Compa-

Los **precios** tienen efectos no solo en la compra sino también en la experiencia de consumo: precios altos se asocian con mejor **calidad** y precios bajos suelen levantar sospechas con respecto a la calidad del producto

raron las apreciaciones del sabor de cervezas en dos ocasiones: cuando los catadores conocían la marca de la cerveza que estaban probando y cuando no la conocían. En ambas ocasiones las cervezas eran las mismas. Un primer hallazgo fue que los catadores no podían distinguir las cervezas cuando se les presentaban sin etiqueta; además, la cerveza preferida en la prueba a ciegas no recibió valoraciones muy altas en sabor. Pero, al reconocer las marcas, la cerveza preferida pasaba de repente a ser mucho mejor valorada que las otras. Los autores concluyeron que las diferencias percibidas entre las cervezas no dependían solo de sus propiedades físicas sino también de la marca y los esfuerzos de mercadeo asociados con ella. Si se conoce la marca y se ha tenido buena experiencia con ella, es muy probable tener expectativas positivas con respecto a productos de esa marca.

Otros elementos de información y promoción tienen también efectos importantes en las decisiones de compra de los consumidores. Servirse de atributos que destacan la credibilidad del producto es una opción. Wankink, Payne y North (2007) llevaron a cabo un estudio en el cual ofrecían a comensales de un restaurante una copa de vino gratis: indujeron expectativas distintas en los consumidores al indicarles que estaban probando «un nuevo vino de California» o «un nuevo vino de Dakota del Norte». Al comparar las evaluaciones de los vinos hallaron que el de origen californiano —zona de origen asociada con mejores vinos— superaba en sabor y experiencia favorable al de Dakota del Norte.

Cómo se presentan los precios conduce también a anticipar la calidad del producto. En mercadeo se reconoce ampliamente que las políticas de fijación de precios tienen un gran efecto en la compra de productos. Se puede cambiar la percepción del consumidor y promover una compra sin modificar el precio del producto: la percepción y la decisión final de compra son poderosamente influidas por el modo como se presenta el precio (Csoban, 2019). El efecto del precio se refleja en dos dimensiones: promover la compra e inducir expectativas acerca del consumo. Los comerciantes necesitan que el consumidor compre el producto, pero también que lo consuma. Las estrategias de precios que no consideran el impacto sobre el consumo pueden significar un revés en la retención de clientes; quizás se logre aumentar las ventas a corto plazo, pero no retener clientes a largo plazo (Gourville y Soman, 2002).

Los precios tienen efectos no solo en la compra sino también en la experiencia de consumo: precios altos se asocian con mejor calidad y precios bajos suelen levantar sospechas con respecto a la calidad del producto. He aquí lo importante y paradójico: cuando un producto se promociona como de bajo precio no solo se supone que sea de peor calidad sino que se espera —se tiene la expectativa de— un peor sabor: ¡y de verdad sabe peor! Un producto idéntico con un precio alto sabe mejor que el mismo producto vendido a un menor precio. Esperar que el sabor sea delicioso lo hará más delicioso y motivará una compra futura.

La investigación muestra que cuando consume un producto de alto precio, en un lugar particular, la gente suele extender la valoración positiva al lugar y al contexto donde ocurre la experiencia de consumo. Tomar un café muy caro en una cafetería hace sentir que es el café con el mejor sabor del mundo y, además, induce una percepción positiva de la cafetería y del servicio (Kim y Jang, 2013).

La marca del producto, el precio, las afirmaciones de calidad, las credenciales de origen y la información sobre cómo se sentirá un producto son acciones de mercadeo que promueven expectativas en los consumidores. Pero los consumidores no están indefensos ante estas acciones: las expectativas tienen que cumplirse para mantenerse. Lo que prometen la publicidad y la marca tiene que hallar confirmación en la experiencia. La publicidad y otras acciones de mercadeo no tienen tanto poder: los mercadólogos no podrán crear expectativas y promover conductas si no empatizan, si no logran conectarse con las expectativas que ya tienen sus consumidores. A cada persona le corresponde estar atenta a sus esperanzas —expectativas— y cómo ellas la conducen a una u otra decisión de compra y consumo.

REFERENCIAS

Allison, R. I. y Uhl, K. P. (1964). Influence of beer brand identification on taste perception. *Journal of Marketing Research*, *1*, 36-39. https://doi.org/10.2307/3150054

Csoban, E. (2019). No es cuánto cuesta, es cómo se percibe: El poder de los precios psicológicos. *Debates IESA*, *XXIV*(1), 18-20.

Enax, L., y Weber, B. (2015). Marketing placebo effects: From behavioral effects to behavior change? *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, *13*(1), 15-31. https://doi.org/10.1515/jafio-2015-0015

Gourville, J. y Soman, D. (2002). Pricing and the psychology of consumption. *Harvard Business Review*, *80*(9), 90-96.

Kim, D. y Jang, S. S. (2013). Price placebo effect in hedonic consumption. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 306-315. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.004

Lee, L., Frederick, S. y Ariely, D. (2006). Try it, you'll like it: The influence of expectation, consumption, and revelation on preferences for beer. *Psychological Science*, *17*(12), 1054-1058. https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-9280.2006.01829.x

Plassmann, H. y Wager, T. (2014). How expectancies shape consumption experiences. En S. Preston, M. Kringlbach y B. Knutson (Eds.), *The interdisciplinary science of consumption* (pp. 219-240). The MIT Press.

Wansink, B., Payne, C. R. y North, J. (2007). Fine as North Dakota wine: Sensory expectations and the intake of companion foods. *Physiology & Behavior*, *90*(5), 712-716. https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2006.12.010

> La marca del **producto**, el precio, las afirmaciones de calidad, las credenciales de origen y la información sobre cómo se sentirá un producto son acciones de **mercadeo** que promueven expectativas en los consumidores

EL PODER DE LOS DATOS DENSOS

Jenifer María Campos Silva

Mucho se ha dicho acerca del éxito logrado por Netflix en los últimos años y cómo ha utilizado datos masivos para conocer las preferencias de sus usuarios. Pero se conoce menos cómo ha logrado entender que sus suscriptores se sienten más poderosos cuando ven una serie antes que sus pares y pueden revelar el final para arruinarles la sorpresa; de allí la estrategia de lanzar simultáneamente todos los episodios de las series.

EN 1989, Erik Larson hizo referencia a los famosos datos masivos (*big data*), en el sentido usado actualmente; aunque sus inicios se remontan a los años treinta, cuando Alan Turing imaginaba una máquina capaz de realizar tareas de forma autónoma. Es en tiempos recientes cuando los avances tecnológicos han posibilitado el desarrollo de tales métodos. Hoy las herramientas asociadas a la inteligencia de negocios se han vuelto mucho más populares, principalmente en el mundo comercial, pues permiten dar respuestas a muchas preguntas clave y brindar resultados «confiables» que facilitan la toma de decisiones.

Los datos masivos poseen tres características —volumen, velocidad y variedad— comúnmente llamadas «las tres V». El volumen se refiere a la cantidad de datos; no por nada se llaman datos masivos o macrodatos. La velocidad se define como la cantidad de datos generados en cada unidad de tiempo, y a medida que las tecnologías avanzan la rapidez aumenta. La variedad significa que los datos masivos pueden ser estructurados y no estructurados; por lo tanto, su formato o escala de medición es irrelevante.

Hoy se habla de cinco, seis u ocho V de los datos masivos. También se consideran características tales como variabilidad (por los diferentes flujos de datos presentes), veracidad (que no es más que la calidad de los datos, la posibilidad de contrastarlos con otros y verificar su origen y valor), valencia y otras características más. Pocas personas dudan del valor de usar datos masivos en sus negocios. Sin embargo, aunque para Netflix ha significado un impulso en su estrategia, otras empresas como Nokia han fracasado estrepitosamente.

Jenifer María Campos Silva, profesora del IESA.

Nokia dominaba la venta de equipos de telefonía móvil durante el inicio del milenio; pero, a pesar de contar con una gran cantidad de información de sus usuarios y las tendencias del mercado, la dirección que tomó la empresa la llevó a tener que vender sus acciones a Microsoft en 2014. Mucho se ha escrito acerca de las divisiones internas entre los equipos de trabajo y las causas del fracaso comercial de la empresa. Para Wang (2016), el problema fue que «pusieron un valor más alto en los datos cuantitativos, no sabiendo cómo manejar datos que no eran fáciles de medir, y que no aparecían en los informes existentes. Lo que podría haber sido su inteligencia competitiva terminó significando su eventual caída». Este gigante no logró entender que debían desarrollar teléfonos inteligentes, no para unos pocos, sino para las masas. Sus productos no los iban a usar solo unas pocas élites, sino que debían ser asequibles para los millones de personas del mundo, independientemente de sus ingresos.

Los datos masivos dan respuesta a las preguntas qué, quién y dónde. Mientras que los datos densos intentan responder al cómo y al por qué

Fue así como, a pesar de contar con grandes cantidades de datos, la gente de Nokia no llegó a las conclusiones correctas y tomó una decisión equivocada para su negocio. Como explica Wang (2016), «lo que es medible no es lo mismo que lo que es valioso». Para Tank (2020), los datos masivos son especialmente útiles para brindar información acerca de todos los consumidores. Esta información se transforma en números y se identifican patrones que puedan interpretarse.

Los datos masivos ayudan a responder preguntas de negocio como las siguientes: ¿cuándo y dónde compran los consumidores un cierto producto? ¿Cuáles otros productos compran junto con este? ¿Cuánto pagan por el producto? ¿Cuáles son las características de este consumidor? Ahora bien, los datos masivos no pueden responder preguntas como, por ejemplo, ¿qué significa el producto para la persona, cómo lo utiliza y por qué adquiere un artículo y no otro?

Los datos densos

Es aquí donde se insertan los datos densos (*thick data*). Estos son datos cualitativos y se refieren a todos aquellos elementos que dan sentido a los números: sentimientos, emociones e historias personales que ayudan a entender el porqué de las situaciones (Wang, 2018). Para analizarlos no se requieren grandes muestras sino, más bien, el estudio en profundidad de unos pocos casos que ayudan a contextualizar los resultados y aportan un gran valor a la interpretación de distintas situaciones.

Los datos densos se relacionan con la etnografía: la ciencia que estudia y describe los pueblos y sus culturas. La etnografía ha sido usada principalmente en las llamadas investigaciones cualitativas, que para muchos carecen de rigor científico, pues piensan que se limitan al estudio de casos o la narración de historias personales, y que sus resultados no pueden extenderse a una población, pues carecen de representatividad. Lo que esas personas desconocen es que estos estudios pueden llegar a ser mucho más precisos que los que se realizan con grandes muestras.

Los datos no pueden estudiarse de forma aislada de su contexto. Solamente inducen cambios cuando se vuelven densos, mediante el significado social (Smith, 2018). Considerar los datos de forma aislada de la situación que los produce es como intentar elaborar un postre sin contar con una receta; con seguridad, el resultado no será el que se espera.

Para Tank (2020) los datos densos completan la imagen de los clientes que los números no proporcionan. Con el propósito de mejorar la relación de la empresa con el cliente, Tank propone dos tipos de acciones: 1) seguir preguntando qué es lo más importante para el cliente (aunque la primera respuesta sea usualmente la aceptada, suele ser insuficiente para comprender las motivaciones reales de las personas, es necesario seguir indagando) y 2) tener una mentalidad basada en la empatía (comprender lo que siente el cliente y ponerse en su posición, percibir el mundo a través de sus sentidos).

¿Datos masivos o densos?

Para entender mejor sus diferencias es necesario, primero, precisar en qué consiste cada uno de acuerdo con varios criterios.

Tipo de aprendizaje

La estrategia de datos masivos se basa en el aprendizaje de máquinas (*machine learning*): la capacidad de las máquinas para aprender por sí mismas; es decir, para cambiar y generar nuevos algoritmos y resultados basadas en la información primaria que reciben. Por su parte, la estrategia de datos densos se basa en el aprendizaje humano: un proceso que integra no solo la información recibida, sino también las experiencias y sentimientos asociados, lo que, aún, una máquina no ha podido replicar.

Tamaño de la muestra

Los datos masivos, como su nombre lo dice, requieren muestras muy grandes y medir grandes cantidades de variables, por lo que resulta superior en términos de escala, pero no en términos de foco de las conclusiones. Por su parte, los datos densos no requieren muestras grandes; el método etnográfico se concentra en muestras pequeñas, por lo que la escala es mucho menor, pero las conclusiones obtenidas pueden llegar a ser mucho más precisas y nítidas.

Información recolectada

Los datos masivos usan una serie de variables medidas en los individuos de la muestra; luego se acotan a lo que estas revelen, pues las variables se definen previamente al estudio. Los datos densos se circunscriben al contexto donde surgen los datos, muestran las relaciones presentes entre ellos y permiten la introducción de nuevas variables, a medida que el estudio progresa y se conoce más sobre el tema.

Metodología

La estrategia de datos masivos evalúa los números —valores de las variables en los individuos— y busca la presencia de patrones —cuanto más se repitan estos patrones mayor será la precisión del resultado— y así reduce la realidad a uno o varios modelos que permiten replicar estos resultados con cierto grado de confiabilidad. Mientras que la estrategia de datos densos acepta y entiende la complejidad del mundo y de las personas: no busca simplificarlo sino más bien alcanzar su comprensión global.

Objetivo

Los datos masivos dan respuesta a las preguntas qué, quién y dónde. Mientras que los datos densos intentan responder al cómo y al por qué. Por ello, ambos enfoques deben ser complementarios.

Opiniones contrarias

A pesar de las ventajas de los datos densos identificadas hasta ahora, el enfoque también tiene sus detractores, como es el caso de Thompson (2019), para quien no es más que una estrategia de marca y la considera un «concepto oportunista» que finalmente demostrará ser una maniobra contraproducente. Si bien entiende que para sus defensores los datos densos contribuyen a la interpretación cultural de la información y su contexto, Thompson cree que tal estrategia no va más allá de una promesa de disponer de mejores datos, en el sentido más amplio de la palabra, ni ofrece evidencia suficiente de hacer contribuciones reales a la investigación de mercado necesaria en el siglo XXI.

La realidad es que lograr la transformación requerida por las empresas es algo muy costoso, tanto en términos materiales como en recursos humanos, y la investigación consume gran parte de los recursos, por lo que necesitan asegurarse de contar con buenas herramientas. Una de ellas es la estrategia de datos masivos, pero esta debe entenderse «como un medio para un fin y no como un fin en sí mismo. Los datos densos son un nuevo enfoque etnográfico que descubre el significado detrás de la visualización y el análisis de datos masivos» (Alles y Vasarhelyi, 2014: 95)

«Más números no necesariamente producen más conocimientos» (Wang, 2016). Los datos no son neutros, aunque a simple vista pudieran parecerlo: «los tipos de datos recopilados, los métodos utilizados, la forma en que se interpretan, lo que se pasa por alto, el contexto donde se generan y por quién, y qué hacer como resultado, son opciones que dan forma a los hechos de un asunto» (Smith, 2018) y tienen una gran influencia en las decisiones que se toman.

Así como los equipos de trabajo suelen agrupar profesionales de diferentes campos, en busca de interdisciplinariedad, lo mismo ocurre con los tipos de datos y las técnicas de análisis. El mundo no es blanco o negro. Viene en una amplia gama de colores y la forma de apreciar los distintos matices es hacer uso conjunto de datos masivos y densos, lo que permitirá tener una visión global y mucho más realista de lo acontece.

En palabras de Wang (2016): «El acto de recolección y análisis de historias produce ideas. En última instancia, una relación entre un actor y una organización o marca es emocional, no racional». Los datos masivos no permiten medir o entender esa emocionalidad; mientras que el análisis de datos densos parece ser la herramienta adecuada para ello. No hay que tener miedo de estudiar los elementos intangibles de las personas y de los negocios, pues son precisamente los que causan las mayores diferencias.

Los **datos** masivos, como su nombre lo dice, requieren muestras muy grandes y medir grandes cantidades de **variables**, por lo que resulta superior en términos de escala, pero no en términos de foco de las conclusiones

REFERENCIAS

Alles, M. y Vasarhelyi, M. A. (2014). Thick data: Adding context to big data to enhance auditability. *International Journal of Auditing Technology*, 2(2), 95-108.

Smith, A. (2018, 18 de abril). Smart cities need thick data, not big data. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/science/political-science/2018/apr/18/smart-cities-need-thick-data-not-big-data

Tank, A. (2020, 21 de septiembre). How thick data gives your business a competitive edge. *JotForm*. https://www.jotform.com/blog/thick-data/

Thompson, C. J. (2019). The 'big data' myth and the pitfalls of 'thick data'opportunism: On the need for a different ontology of markets and consumption. *Journal of Marketing Management*, *35*(3-4), 207-230.

Wang, T. (2016, 26 de mayo). ¿Por qué big data necesita thick data? *Medium*. https://medium.com/@triciawang/por-qu%C3%A9-big-data-necesita-thick-data-fbbe11dfb088

LOS FONDOS DE ESTABILIZACIÓN DE NORUEGA Y VENEZUELA: DOS UNIVERSOS OPUESTOS

Marcos Antonio Capote, José Miguel Farías y José Manuel Puente

Un país con abundantes recursos no renovables, como el petróleo, puede beneficiarse de la creación y el manejo correcto de un fondo de estabilización. En tales fondos, una parte de los ingresos nacionales que se derivan de la venta de petróleo se reserva para cuando esos ingresos disminuyan. En este sentido, Noruega y Venezuela son dos casos diametralmente opuestos.

UN PAÍS con abundantes recursos no renovables, como el petróleo, puede beneficiarse sustancialmente de un fondo de estabilización, como es el caso de Noruega. Sin embargo, se ha constatado que las naciones ricas en recursos naturales tienden a crecer más lentamente y a tener derivaciones de desarrollo inferiores a las que no los tienen (Sachs y Warner, 2001), como es el caso venezolano.

Los países que dependen del petróleo y otros recursos no renovables para una parte sustancial de sus ingresos enfrentan varios desafíos fundamentales: la corriente de ingresos es incierta y volátil, y el suministro del recurso es agotable. También es necesario decidir en qué medida deben ahorrarse recursos para las generaciones futuras. Estas incógnitas plantean varios retos para la política económica.

Los fondos de estabilización pueden servir como una solución a estos desafíos, cuando hay detrás un marco institucional sólido; en caso contrario, pasan a ser solo una figura simbólica. La justificación general de estos fondos es que una parte de los ingresos nacionales que se derivan de la explotación de un recurso no renovable debe reservarse para cuando esos ingresos disminuyan, ya sea porque el precio del recurso haya bajado, porque el recurso se haya agotado o ambas cosas.

Los fondos de estabilización: ¿por qué surgen y cuán efectivos son?

La inestabilidad de los ingresos complica la gestión fiscal, la planificación presupuestaria y el uso eficiente de los recursos públicos. Las pruebas indican que los precios de los recursos naturales como el petróleo pueden no tener promedios bien definidos en el tiempo y que las conmociones son persistentes.

Las grandes disminuciones de los ingresos suelen causar importantes recortes de los gastos, lo que resulta perturbador. Por el contrario, el aumento repentino de los ingresos puede alterar el tipo de cambio real, inflar rápidamente los precios internos, disminuir la competitividad internacional y dar lugar a la desindustrialización, proceso conocido como «enfermedad

Marcos Antonio Capote, asesor de empresas, José Miguel Farías, asesor de inversión, y José Manuel Puente, profesor del IESA.

holandesa». También puede surgir la tentación de elevar los gastos de manera insostenible y no prestar suficiente atención a la calidad de los proyectos.

Los ingresos públicos que se derivan de la explotación de recursos no renovables difieren de otros en que representan, en parte, un agotamiento de la riqueza natural. Esto sugiere que parte de esa riqueza debería ahorrarse, tanto para la sostenibilidad fiscal a largo plazo como para la equidad intergeneracional.

Los fondos de estabilización tratan de proteger el presupuesto nacional de la incertidumbre, reducir el impacto de la volatilidad de los ingresos en la economía y crear una reserva de riqueza para las generaciones futuras. Sin embargo, no proporcionan un mecanismo directo para estabilizar el gasto. Los gobiernos podrían financiar el gasto de otras maneras. Además, puede ser difícil establecer las normas sobre precios o ingresos, que señalan la necesidad de acumular o retirar activos del fondo. Por lo tanto, para que funcionen efectivamente requieren decisiones de política económica adicionales y un marco institucional sólido.

Los recursos de un fondo pueden ser grandes, lo que da importancia a la forma de integrar sus operaciones en el presupuesto, la gestión de los activos y los asuntos de gobierno, transparencia y rendición de cuentas. Las operaciones de un fondo deben ser transparentes y estar libres de injerencias políticas. Esto requiere la divulgación de informes frecuentes sobre los principios que rigen el fondo, sus entradas y salidas, así como la asignación y el rendimiento de los activos. Deben estar sujetos a una auditoría independiente del rendimiento de las inversiones.

Suele discutirse que el hecho de contar con un fondo de estabilización no resuelve, por sí solo, los asuntos relacionados con la suavización de los gastos. Lo que realmente importa es su diseño, incluidas normas claras sobre acumulación de activos, inversión y arreglo institucional para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas del fondo (Asfaha, 2007; Bacon y Tordo, 2006; Engel y Valdés, 2000; Le Borgne y Medas, 2007; Villafuerte y otros, 2010).

Fasano (2000) examinó los fondos de recursos naturales en cinco países —Noruega, Chile, Venezuela, Kuwait y Omán— y un estado de Estados Unidos (Alaska). Concluyó que los efectos de los fondos en la gestión fiscal varían según el país o, en otras palabras, el objetivo de los fondos. Si bien los fondos de estabilización tienden a fortalecer la eficacia de la política fiscal al separar los gastos de los ingresos disponibles, no pueden sustituir a una gestión fiscal racional. El estudio hace hincapié en que el éxito de los planes de estabilización está relacionado con los compromisos de los gobiernos con la disciplina fiscal y la buena gestión macroeconómica.

El análisis econométrico revela que los fondos de estabilización contribuyen a suavizar el gasto público. La volatilidad del gasto en los países que cuentan con fondos de estabilización es un trece por ciento inferior a la de los que no los tienen. Los fondos de estabilización pueden tener un efecto de interacción con la calidad de las instituciones de los respectivos países. Estos resultados subrayan la importancia de un marco institucional sólido para la gestión de los fondos de estabilización y sus recursos (Sugawara, 2014).

El tamaño de la economía y el gobierno están relacionados negativamente con la volatilidad fiscal. La diversificación de los productos de exportación tiende a reducir la volatilidad de los gastos y los países con un sector real mejor administrado experimentan un gasto público menos volátil. Los mercados financieros nacionales e internacionales funcionan como amortiguadores para suavizar el gasto. Para reducir la volatilidad fiscal es importante contar con mejores instituciones (Sugawara, 2014).

El caso noruego: un fondo de estabilización ejemplar

El Fondo Soberano de Noruega se estableció formalmente en 1990 para gestionar la riqueza de recursos del país a largo plazo y de manera sostenible. El fondo debía servir, en primer lugar, como un vehículo de inversión y ahorro para asegurar los ingresos de un recurso no renovable, mediante la diversificación en una amplia cartera de instrumentos financieros internacionales. En segundo lugar, debía cumplir la obligación ética de compartir la riqueza de los recursos naturales (desarrollados a lo largo de millones de años) con las generaciones futuras y utilizar los ahorros para cubrir los gastos gubernamentales asociados al envejecimiento de la población.

Treinta años después de su creación el noruego es el mayor fondo soberano del mundo. Llegó al billón de dólares en 2019 y actualmente, en un ejercicio hipotético, a cada uno de los ciudadanos de este país le corresponderían alrededor de 200.000 dólares por el buen manejo de su riqueza petrolera. Irónicamente, los ingresos de su industria apenas corresponden a un tercio del fondo. Hoy no tienen empresas de exploración y producción de petróleo entre sus inversiones. Lograron la anhelada diversificación de su economía. Además, el fondo está muy bien calificado en la industria de gestión de activos, por su enfoque profesional, bajo costo, transparencia y responsabilidad social. Todavía cumple los objetivos para los que fue creado.

Si bien los fondos de estabilización tienden a fortalecer la eficacia de la política fiscal al separar los gastos de los ingresos disponibles, no pueden sustituir a una gestión fiscal racional

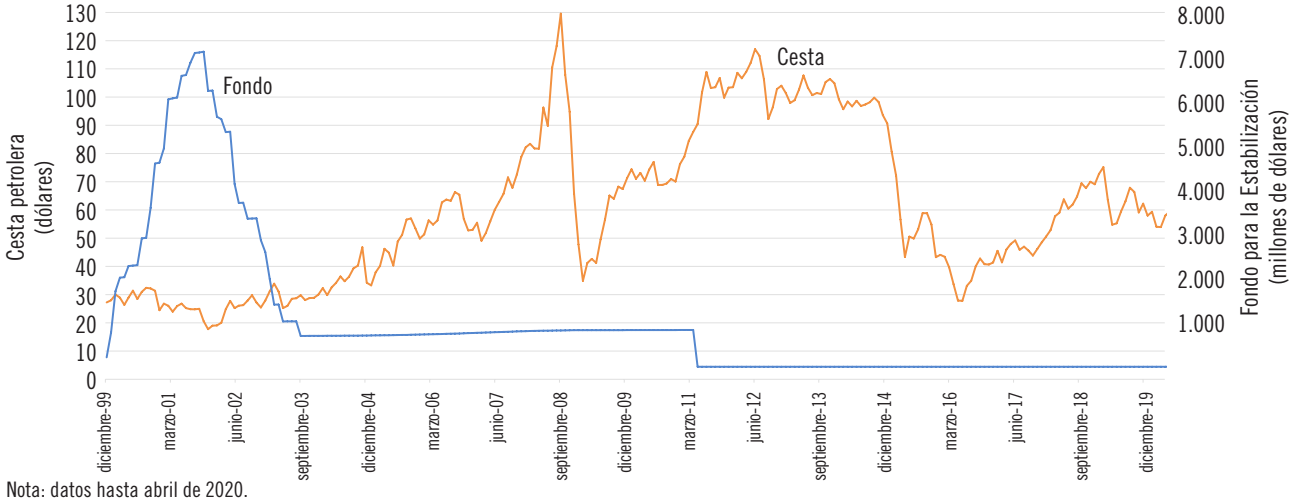
Los activos del fondo noruego no están destinados a un propósito específico, y ninguna persona u organización tiene derecho directo sobre ellos. Las transferencias del fondo solo pueden hacerse al presupuesto del Estado y, desde allí, fluyen a la economía noruega. Las transferencias cubren el déficit presupuestario. El tamaño de cualquier transferencia se determina durante la preparación del presupuesto anual, de acuerdo con las directrices de la política fiscal. La intención de las directrices es que, con el tiempo, los retiros correspondan al rendimiento real anualizado a largo plazo previsto del fondo: aproximadamente un cuatro por ciento. Por lo tanto, el fondo instaura una disciplina fiscal en el presupuesto del gobierno.

En buenas condiciones económicas, cuando los ingresos fiscales son elevados, se gasta menos del cuatro por ciento del Fondo; en malas condiciones económicas se gasta más del cuatro por ciento para compensar el ciclo. Al tener un compromiso a largo plazo con la regla del cuatro por ciento, el fondo impide al gobierno gastar en exceso. En última instancia, una vez que el fondo se ha hecho muy grande, incluso ese gasto puede ser excesivo. Desde 2001, cuando se decidieron las nuevas directrices de política monetaria y la regla de gasto, el banco central de Noruega ha advertido periódicamente que el gasto del cuatro por ciento puede llegar a ser muy grande.

El Ministerio de Finanzas es responsable de la gestión a largo plazo y la unidad de Gestión de Inversiones del Norges Bank (NBIM), el banco central de Noruega, gestiona los activos de acuerdo con las directrices de inversión emitidas por el Ministerio. El NBIM también gestiona las reservas de divisas del banco central.

La estrategia se basa en varias creencias fundamentales: el reconocimiento de que los mercados son en gran medida eficientes, un compromiso con la diversificación, un enfoque en la ob-

Cesta petrolera venezolana y Fondo para la Estabilización Macroeconómica 1999-2020



Nota: datos hasta abril de 2020.
Fuentes: Fondo para la Estabilización: Banco Central de Venezuela: Base de datos de reservas internacionales totales (BCV/FIEM/FEM) y servicio de la deuda pública externa. http://www.bcv.org.ve/sites/default/files/indicadores_sector_externo/2_3_1.xls
Precio del petróleo: Centro Internacional de Energía Ambiente (IESA), a partir de las cifras publicadas en los sitios web de los ministerios con competencia en materia petrolera: Ministerio de Energía y Petróleo, el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minas y el Ministerio del Poder Popular de Petróleo.

tención de primas de riesgo, un punto de referencia claramente articulado, una cuidadosa selección y supervisión de los gestores de activos (especialmente para los activos menos líquidos) y un compromiso con la inversión responsable. Además, deben cumplirse ciertos requisitos fundamentales: control efectivo del riesgo operacional, explotación del tamaño y el horizonte a largo plazo, y adhesión a los principios de buen gobierno.

El caso venezolano: el inverso aditivo

En 1999 se creó el Fondo de Inversiones para la Estabilización Macroeconómica (FIEM). La idea era proteger a la economía venezolana de los altibajos característicos de los ingresos petroleros, y actuar como una institución financiera enfocada en el plan de ahorro a largo plazo, para las generaciones actuales y futuras.

Lamentablemente, luego de muchas reformas y hasta un cambio de nombre, el ahora Fondo para la Estabilización Macroeconómica (FEM) no ha sido utilizado para cumplir el objetivo de su creación: amortiguador contracíclico de la volatilidad de los precios del petróleo. Esto se debe a la ausencia de un marco institucional que impida el cambio constante en las reglas de juego y la discrecionalidad en el manejo del fondo.

El FEM tuvo un crecimiento considerable en sus primeros dos años de funcionamiento. Llegó a tener en activos unos 7.111 millones de dólares, pero tal cantidad fue disminuyendo hasta tener apenas tres millones de dólares desde 2011. Infortunadamente, los administradores del fondo no utilizaron el auge petrolero que se experimentó en Venezuela en el período 2004-2014, cuando pasó de un mínimo de precios por barril (13,82 dólares) en 2002 hasta el tope de casi 130 dólares por barril en 2008.

En las curvas ascendentes de los precios de la cesta petrolera venezolana se debió ahorrar en el FEM, para luego utilizar ese ahorro en las curvas descendentes. De tal manera se hubiesen suavizado las crisis de ingresos y mantenido un equilibrio presupuestario nacional. Teóricamente, el Fondo debería instaurar una disciplina fiscal en el presupuesto del gobierno: en buenas condiciones económicas se gasta menos de X por ciento del fondo y en malas condiciones económicas se gasta más del X por ciento para compensar el ciclo. Tener un compromiso a largo plazo con esa regla impide al gobierno gastar en exceso.

Fondo patrimonial de los venezolanos: una propuesta concreta

A pesar de su riqueza petrolera, en Venezuela no sobran las ideas estructuradas para administrarla. Sin embargo, en 2013, Pedro Rodríguez y Luis Rodríguez presentaron la segunda edición de su imprescindible libro *El petróleo como instrumento de progreso*. Con similitudes a la experiencia de Noruega, pero aterrizada al contexto nacional, proponen la creación de un Fondo Patrimonial de los Venezolanos (FPV), en busca de la estabilización fiscal, el fortalecimiento institucional y, sobre todo, la transferencia de la riqueza del Estado al ciudadano, su verdadero dueño.

Características del FPV:

- Ingresos y entregas al fisco. Los ingresos del FPV estarán constituidos por la totalidad del ingreso petrolero y el Fondo, a su vez, garantizará al fisco la entrega de un porcentaje del promedio anual de esos ingresos en los últimos cinco años. Las entregas realizadas al fisco deben considerarse un aporte de todos los venezolanos, similar al pago de un impuesto.
- Cuentas individuales de fideicomiso. El capital ahorrado en el FPV y su rendimiento estarán a nombre personal de los venezolanos mayores de edad, mediante cuentas individuales de fideicomiso. El saldo individual del capital acumulado en el fondo estará disponible para el ciudadano una vez alcanzada la edad de jubilación, como complemento de lo ahorrado en los fondos de retiro. Previo a la edad de retiro, el ciudadano podrá acceder a parte del capital ahorrado para atender necesidades de corto plazo (solamente educación y salud). Los retiros parciales previos a la edad de jubilación deben ser limitados, dada la función de estabilización y ahorro que debe cumplir el FPV.
- Inversión del capital ahorrado. El capital ahorrado en el fondo será invertido en una cartera diversificada de activos financieros externos de primera línea que ofrezcan, en primer lugar, seguridad del capital y, en segundo lugar, el mayor rendimiento a mediano y largo plazo. Las reglas que establecen la distribución de los activos entre acciones e instrumentos de renta fija, denominación de monedas por países y límites de riesgo de los instrumentos de la cartera serán aprobadas por el Banco Central y podrán variar a medida

que aumente el patrimonio del FPV. Estará expresamente prohibida la compra de títulos valores u obligaciones del gobierno venezolano.

Virtudes del FPV:

- Limita el rentismo discrecional. Al asignar de manera universal y directa una porción de los ingresos petroleros, el FPV limita la cantidad de recursos disponibles para el rentismo discrecional: garantiza que al menos una parte del ingreso petrolero beneficie directamente a la población y no esté sujeto a la búsqueda de rentas o el clientelismo.
- Aumenta la productividad. El FPV ayuda a aumentar la productividad de los venezolanos, principalmente por tres vías: 1) promueve un entorno favorable a la inversión y a la creación de empleo productivo, al estabilizar el ingreso fiscal petrolero y mitigar la apreciación cambiaria; 2) facilita la inversión en educación por parte de los ciudadanos; y 3) reduce los incentivos a las empresas para que dirijan recursos a la captación de rentas, al abrir la posibilidad de que los destinen a la inversión productiva.
- Fomenta la transparencia y una sana relación ciudadano-Estado. Al limitar los recursos fiscales provenientes de la producción petrolera, el FPV aumenta la dependencia del Estado de la recaudación no petrolera, lo que ayuda a alinear los intereses del Estado con el crecimiento sostenible del sector privado. Adicionalmente, concentrar el ingreso petrolero en un solo fondo facilita su auditoría y evita desvíos.
- Diversifica los activos de la nación. El FPV transforma parte de las reservas de hidrocarburos en activos financieros externos, para reducir el riesgo e incrementar el rendimiento del patrimonio de la nación con una visión de largo plazo. Además, mediante la capitalización de las cuentas de pensiones, así como de la libre adquisición de servicios de salud y educación con parte de los ahorros, el FPV transforma parte de las reservas de hidrocarburos en capital humano.
- Instrumento de formalización e inclusión. El FPV representa un poderoso mecanismo de formalización: 1) todo ciudadano, independientemente de su estatus laboral, se convierte en contribuyente del Estado; 2) la implementación del FPV requiere la bancarización de todo ciudadano mayor de dieciocho años, objetivo que en sí es deseable por todos los beneficios que ello acarrea en términos de acceso a financiamiento y demás servicios financieros; y 3) los retiros parciales de corto plazo, sean en efectivo o en forma de cupones para gastos específicos, permiten a los sectores más vulnerables atender sus necesidades más apremiantes.
- Promueve el buen manejo de la industria petrolera. Otra consecuencia favorable de dejar claramente establecido que los recursos acumulados en el fondo son patrimonio de todos los venezolanos, por igual, es que los ciudadanos serán los primeros interesados en la buena marcha de la industria petrolera y en su sano desarrollo a largo plazo, pues su ingreso depende de ello.

¿El último tren?

El caso más conocido de los fondos de estabilización es el noruego. Su éxito ha dependido en gran medida de la cultura institucional y la competencia con la que ha sido estructurado, la construcción y conservación del profesionalismo, y la claridad de las estructuras de mando y de las responsabilidades delegadas. Esta ruta establecida, así como la búsqueda incesante de una estrategia de gestión activa eficaz, permiten a los noruegos aprovechar la ventaja competitiva de su largo horizonte de inversión.

Hay argumentos en contra de la aplicabilidad universal del modelo de Noruega. En primer lugar, es un fondo muy diversificado. En segundo lugar, sus administradores son tan pacientes como sus clientes finales, los ciudadanos noruegos. Tercero, no está claro si la estrategia de inversión responsable suma o resta al rendimiento, porque hay dos componentes: la responsabilidad social y el gobierno activo (el primero refleja las preferencias nacionales, y todavía hay pocas pruebas de la eficacia del segundo).

Es indudable que el modelo noruego funciona para ese país, por diversas razones sociales, económicas e institucionales. Pero, si algo demuestra este exitoso caso es que la riqueza petrolera bien administrada puede ser una bendición, lo cual es una experiencia totalmente diferente de lo aprendido en el caso de Venezuela.

El petróleo puede estar en sus años finales como principal fuente de energía. Así que, probablemente, los venezolanos están frente al último tren para aprovechar el potencial que tiene la nación con las reservas más grandes del mundo. De lo contrario, siempre será el país de las infinitas potencialidades naturales que no pudieron ser transformadas en bienestar por y para sus ciudadanos.

Queda pendiente, entonces, una de las principales reformas económicas: la creación y el manejo correcto de un fondo de estabilización macroeconómica que logre dotar a Venezuela de un mecanismo institucional que sea la base de un modelo de desarrollo y estabilidad macroeconómica y social para definitivamente construir una sociedad de progreso, justicia y bienestar para todos.

REFERENCIAS

Asfaha, S. (2007). *National revenue funds: Their efficacy for fiscal stability and intergenerational equity*. International Institute for Sustainable Development. https://www.iisd.org/publications/national-revenue-funds-their-efficacy-fiscal-stability-and-intergenerational-equity

Bacon, R. y Tordo, S. (2006). *Experiences with oil funds: Institutional and financial aspects*. World Bank. https://esmap.org/sites/default/files/esmap-files/FR321-06_GBL_Experiences_with_Oil_Funds.pdf

Chambers, D., Dimson, E. y Ilmanen, A. (2012). The Norway model. *Journal of Portfolio Management*, *38*(2), 67-81. https://doi.org/10.3905/jpm.2012.38.2.067

Crain, M. y Devlin, J. (2003). Nonrenewable resource funds: A red herring for fiscal stability? Ponencia presentada en la reunión anual de la American Political Science Association, Filadelfia, Estados Unidos.

Engel, E. y Valdés, R. (2000). *Optimal fiscal strategy for oil exporting countries*. International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp00118.pdf

Fasano, U. (2000). *Review of the experience with oil stabilization and savings funds in selected countries*. International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/30/Review-of-the-Experience-with-Oil-Stabilization-and-Savings-Funds-in-Selected-Countries-3648

Davis, J., Ossowski, R., James, D. y Barnett, S. (2004). *Stabilization and savings funds for nonrenewable resources experience and fiscal policy implications*. International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/pubs/nft/op/205/

Le Borgne, E. y Medas, P. (2007). *Sovereign wealth funds in the pacific island countries: Macro-fiscal linkages*. International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Sovereign-Wealth-Funds-in-the-Pacific-Island-Countries-Macro-Fiscal-Linkages-21519

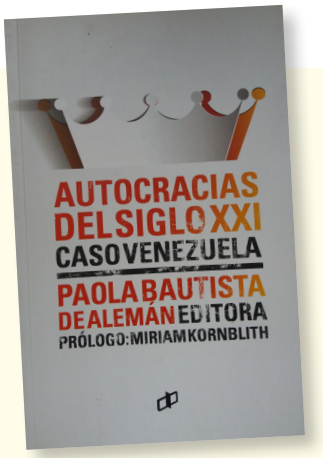
Rodríguez, P. y Rodríguez, L. (2013). *El petróleo como instrumento de progreso*. Ediciones IESA. http://www.iesa.edu.ve/FILES_MediaBroker/Public/_PDF/3727.pdf

Sachs, J. y Warner, A. (2001). The curse of natural resources. *European Economic Review*, *45*(4-6), 827-838. https://www.earth.columbia.edu/sitefiles/file/about/director/pubs/EuroEconReview2001.pdf

Sugawara, N. (2014). *From volatility to stability in expenditure: Stabilization funds in resource-rich countries*. International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp1443.pdf

Villafuerte, M., Lopez-Murphy, P. y Ossowski, R. (2010). *Riding the roller coaster: Fiscal policies of nonrenewable resource exporters in Latin America and the Caribbean*. International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Riding-the-Roller-Coaster-Fiscal-Policies-of-Nonrenewable-Resource-Exporters-in-Latin-24342

reseña



¿Por qué no hay cambio político en Venezuela?

Paola Bautista de Alemán (Ed.): *Autocracias del siglo XXI: caso Venezuela.* Dahbar. 2020.

Carlos Balladares Castillo, profesor de historia en la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Católica Andrés Bello.

A diferencia de estudios anteriores sobre el desarrollo del régimen chavista o «revolución bolivariana» (desde 1999), este es el primero que expone con plena claridad su consolidación en el control del Estado venezolano. La transición democrática se aleja, porque la capacidad de adaptación del régimen —tanto a las graves crisis como a los intentos de la oposición interna y externa por debilitarlo— se ha fortalecido en cada ciclo de incremento del conflicto. Lo que para muchos era un temor, la pervivencia de los chavistas en el control del gobierno (y los diversos factores de poder en el país) al mejor estilo cubano (sesenta años y contando), chino (setenta años y continúa) o soviético (75 largos años, finalizados pero no la herencia autoritaria que dejó en sus repúblicas herederas), es una realidad indiscutible. Algunos podrán decir que 22 años no es nada, pero quizás la mayor contribución de los jóvenes de la Asociación Civil Forma, cuya iniciativa reunió a doce investigadores en este libro integrado por 23 artículos, sea el concepto de resiliencia autoritaria.

La tendencia académica al examinar el chavismo ha consistido en el esquema diagnóstico-solución. El texto mantiene esta estructura, pero no en cada artículo sino en sus partes, y le da mayor importancia a la comprensión de la realidad al dedicarle las tres primeras:

I. Naturaleza autocrática de la revolución chavista, pp. 26-121.
II. Mecanismos de control y pervivencia de la revolución chavista, pp. 123-200.
III. Consecuencias políticas, económicas, sociales y culturales, pp. 201-312.

La última parte corresponde no tanto a una solución sino a una tarea pendiente: sobre los medios de lucha política y resistencia democrática en Venezuela (pp. 314-424). En el prólogo (pp. 13-21), Miriam Kornblith (directora sénior del Programa de América Latina y del Caribe de la Fundación Nacional para la Democracia, con sede en Washington, y exprofesora del IESA) explica la importancia del diagnóstico para precisar la solución, con las siguientes palabras:

> El libro se articula en torno a una idea clave inspirada en Samuel Huntington. Existe una relación estrecha entre la naturaleza del régimen autocrático y la naturaleza del proceso de transición que pudiera llevar a su superación y a la democratización. De allí que sea clave caracterizar con precisión cuál es el tipo de régimen, cuáles son los factores del mismo que pueden actuar para prevenir o facilitar la transición, y cuál es su legado más profundo que pudiera obrar para impedir o facilitar una democratización plena post transición (p. 14).

El texto, al guiarse por esta pauta, no se distrae o condiciona por la búsqueda de soluciones. No hay tergiversación alguna: la meta es identificar «el legado más profundo» del régimen y «cómo opera».

La realidad venezolana de estos últimos veinte años se caracteriza por una crisis con consecuencias destructivas. Las cifras en todos los ámbitos así lo demuestran. Para los investigadores de *Autocracias del siglo XXI: caso Venezuela*, este hecho responde a la naturaleza del régimen.

La hipótesis es que el régimen se adapta —es flexible, resiliente— a las situaciones de conflicto, siempre y cuando esa adaptación le permita conservar el poder. El poder es el fin y el medio, por eso cumple la definición de autocracia, más que las de otros conceptos relativos a las formas autoritarias de ejercicio del mando. Esa es su naturaleza y, por lo tanto, la ideología (por solo citar uno de sus componentes más llamativos) es también un medio para conservar el poder.

Otra diferencia de este trabajo, con respecto a investigaciones anteriores dedicadas a caracterizar el tipo de régimen que es el chavismo, es la contundencia al afirmar que el régimen siempre poseyó su condición autocrática pero solo pudo desarrollarla de manera gradual, en lugar de ser un gobierno que fue inclinándose al autoritarismo y por ello es un modelo «híbrido». La idea de resiliencia autoritaria la analizan especialmente los autores siguientes:

- Juan Miguel Matheus (diputado del partido Primero Justicia y presidente fundador de Forma): Configuración ideológica de la revolución bolivariana (pp. 29-51), Desmantelamiento gradual del Estado de derecho (pp. 75-102) y La resiliencia de la revolución chavista (pp. 126-142).
- Paola Bautista de Alemán (miembro de la Junta de Dirección Nacional del partido Primero Justicia y presidente de Forma): Revolución bolivariana y desarrollo del Estado gansteril (pp. 58-74) y Tres rasgos del Estado gansteril en Venezuela (pp. 243-263).

- Elsa Cardozo (profesora e investigadora de las universidades Simón Bolívar y Católica Andrés Bello): Democratización y resiliencia autoritaria (pp. 143-162) y La resiliencia autoritaria y la causa democrática venezolana (pp. 163-181).

En un giro paradójico y al mismo tiempo trágico, la palabra que había servido para animar a muchos venezolanos que anhelaban la vuelta de la democracia y la supervivencia en medio de la crisis, fue transformada por estos tres autores en un concepto capaz de explicar por qué no cambian las cosas en Venezuela. No cambian porque el régimen chavista «recupera su estado de estabilidad inicial antes de ser sometido a un estado de necesidad, y luego de atravesar un proceso de aprendizaje autocrático para encontrar los medios de reequilibrarse poniendo fuera de peligro el ejercicio y mantenimiento del poder» (p. 128).

En el estado de necesidad el poder «activa y justifica todas las medidas (lícitas o ilícitas) para asegurar su subsistencia», frente a situaciones que lo amenazan existencialmente. Ejemplos importantes fueron cuando Hugo Chávez salió del gobierno el 11 de abril de 2002, cuando perdió el referéndum constitucional de 2007 y el conflicto institucional y de calle en 2017 y 2019 (Presidencia encargada de Juan Guaidó) (pp. 126-127). La amenaza requiere una mayor autocratización, que conduce a un «aprendizaje» y crea una «cura» para «revertir las circunstancias». Cada uno de estos momentos incrementa gradualmente la injusticia ejercida.

Otros factores que forman parte de este mecanismo, y a su vez tipifican la naturaleza de la «revolución», pueden calificarse de históricos. Responden tanto a procesos venezolanos de larga data como al origen mismo del chavismo: su ideología y su íntima relación con las Fuerzas Armadas. A ellos se refieren los artículos de Matheus (ya citados) y Pedro Pablo Peñaloza (El régimen chavista se sienta cómodamente sobre las bayonetas de su FANB, pp. 52-57).

Matheus señala que la configuración ideológica del régimen es profundamente autocrática por sus bases: 1) militarismo (la «sobredimensión del rol de los militares en la vida política del país», que otros autores definen como «pretorianismo») expresado tanto en la «unión cívico-militar» como en el culto bolivariano; 2) «izquierda total» que expresa una vocación totalitaria íntimamente asociada en lo internacional al llamado «castrocomunismo»; y 3) una práctica política que ha establecido la «instrumentalidad de la democracia y la Constitución de tipo populista». Peñaloza explica la íntima dependencia del régimen con respecto a las Fuerzas Armadas al partidizarlas y lograr su lealtad, por medio de su cooptación con una cuota de «corrupción desmedida» y un «entramado empresarial castrense» (p. 52).

El tercer factor autocrático y resiliente es el desarrollo de un Estado gansteril. Según Paola Bautista de Alemán, «el crimen organizado emergió desde el Estado socialista para garantizar el poder político» (p. 64) y usa el monopolio de la violencia y el fisco para fortalecer las actividades extractivas de las organizaciones delictivas. Es una simbiosis que produce un ciclo expansivo del delito y, al mismo tiempo, conduce a la debilidad del Estado (sus elementos formales y de competencias como seguridad, asistencia social, etc.), la inestabilidad política y el colapso final (Estado fallido). Esto a su vez realimenta su condición gansteril. Paradójicamente, el crimen organizado tiene una gran capacidad totalizadora y de esta manera se resiste al cambio; por no hablar de sus apoyos internacionales, tanto de las grandes redes del tráfico de drogas como de otros Estados similares. Todo ello ocurre en un ambiente de deterioro global de la democracia, que debilita su capacidad para combatir el crimen y los gobiernos autoritarios.

Un gran aporte de la investigación es la idea de «daño antropológico» (expresión acuñada por el intelectual cubano Dagoberto Valdés), según la prologuista Miriam Kornblith: un cambio en la forma de ser del venezolano, una radicalidad en la transformación de sus valores, creencias y conductas con mayor arraigo en el tiempo. Este es el cuarto factor que facilita la permanencia del chavismo y que los colaboradores de este libro han llamado «inculturación autoritaria» (Rogelio Pérez Perdomo, De la inculturación autoritaria al Estado de derecho, pp. 233-242), «patología cultural y política» (Juan Miguel Matheus, Justicia transformadora para Venezuela, pp. 315-353) y «destrucción espiritual» (Francisco Plaza, La reconstrucción post-totalitaria, pp. 370-389). Pérez Perdomo resalta la tradición autoritaria que se desarrolla simultáneamente con la muy amplia y arraigada construcción legal, lo que fue estudiado por Laureano Vallenilla Lanz en su *Cesarismo democrático*. Matheus advierte del establecimiento de una justicia especial, debido a la gravedad del deterioro moral. Pero quien describe con mayor amplitud el problema es Plaza, al usar las perspectivas filosófica y del estudio de los totalitarismos. Las pretensiones totalitarias del régimen hacen que la intensidad de la destrucción vaya más allá de lo material e institucional, debido a que afecta tanto los valores comunes como la conciencia de cada persona.

Plaza explica: «El verdadero núcleo de la destrucción es de orden espiritual, pues lo que en definitiva el totalitarismo corroe es aquella visión compartida de lo bueno y lo justo, que nos constituye como nación» (p. 370). Esta acción «es continua y deliberada» y no es producto de «irresponsabilidad, ignorancia o improvisación» (p. 372) de los gobernantes. La conciencia se debilita cuando se desmantelan las bases materiales de la vida, de modo que la única manera de sobrevivir consiste en depender del poder y obedecerle. Pero también ocurre cuando se desnaturalizan y corrompen las instituciones, lo que hace que las personas adapten su conducta al mal, para después anular la libertad personal junto con la moral, último y principal fin del totalitarismo.

Este es el «hombre nuevo», el «autómata ciego» de las utopías del siglo XX que se niegan a morir en la nueva centuria. Un ser amoral y relativamente apático ante el bien público, que se torna desconfiado y lleno de rencor ante su semejante, hasta hace poco su compatriota y conciudadano. La atomización de la sociedad impide los actos comunes y coordinados (partidos políticos, movilización, etc.) para iniciar la transición. La resiliencia autoritaria termina fortalecida.

El esfuerzo de investigación que produjo este libro muestra que, en el caso de los jóvenes de Forma, las nuevas generaciones de políticos de Venezuela no poseen un conocimiento superficial de la realidad. Se puede estar de acuerdo o no con sus tesis políticas, pero sus hallazgos y carreras académicas revelan una profunda seriedad que debe ser valorada y debatida.

MÍSTER PRÓSPERO SHAKESPEARE

Leonardo Azparren Giménez

No había cumplido cincuenta años cuando Shakespeare decidió regresar a Stratford, su ciudad natal. Allí se reencontró consigo mismo y escribió algunas obras, en especial La tempestad, *en la cual creó uno de sus personajes más carismáticos: Próspero. Varios elementos indican que Shakespeare construyó su personaje a partir de sí, cual síntesis y testamento.*

EN MAYO DE 1609 zarpó de Inglaterra una flota con destino a Virginia, en el Nuevo Mundo, donde los ingleses habían comenzado la conquista. Pero una tempestad hizo naufragar a uno de los barcos, que encalló en las Bermudas. La permanencia en las Bermudas, poder llegar a Virginia y regresar a la metrópolis en 1610 fueron objetos de relatos, especulaciones y fantasías. Uno de ellos, *Discovery of the Bermudas* (1610), describe la extraña isla del naufragio por su clima y su naturaleza fértil. La imaginación colectiva enriqueció los relatos y creó un mundo frondoso sobre aquellas tierras y sus habitantes.

Shakespeare tuvo conocimiento del suceso y de los relatos, y su imaginación se enriqueció. Eran los años del deslumbramiento europeo por los descubrimientos y, en particular, por el Nuevo Mundo; también los postrimeros de la producción shakesperiana, pues hacia 1611 se retiró a Stratford donde murió en 1616. *La tempestad* (1611) puede ser considerada su despedida del teatro a través de Próspero, aunque después escribió *Enrique VIII* (1612-1613) y sus manos están presentes en *Dos nobles de la misma sangre* (1613) de John Fletcher.

Shakespeare escribió *La tempestad* después de sus grandes tragedias, en las que dejó sentir cierto pesimismo sobre la condición humana y su destino. *Hamlet* (1601), *Otelo* (1604), *El rey Lear* (1605), *Macbeth* (1606), *Antonio y Cleopatra* (1606) y *Coriolano* (1607-1608) debieron producirle un desgarramiento suficiente para repensar su trabajo y buscar cómo superar su visión del mundo. En *La tempestad* representó una suerte de armonía universal existencial y política alejada de la visión de sus grandes tragedias, con un final un tanto semejante al de *Medida por medida*, pero sin el nihilismo moral de esta obra.

La tempestad es un híbrido por las diferencias en las situaciones y tipos de personajes. La fábula es una metáfora que requiere descifrar el significado de sus situaciones y personajes, el lugar donde transcurre y su duración. Las dotes mágicas de Próspero construyen un universo social irreal, mediante el cual Shakespeare quiso mantener sintonía con el sistema de valores y creencias del espectador. Apela al mundo de la magia para representar un tema político muy querido, la usurpación del poder y la restitución del orden alterado, además del amor de una pareja joven y sus juegos teatrales. La tempestad y lo que sucede en la isla de Próspero después del naufragio son consecuencias de la usurpación del poder ducal de Próspero en Milán y los medios que emplea para recuperarlo. La armonía final es existencial, entre los personajes, y política, en cuanto al ejercicio del poder. Así, Shakespeare congenia las dimensiones públicas y privadas de la fábula.

Para alcanzar su propósito Shakespeare crea una mascarada teatral con Próspero, Ariel y Calibán, y los náufragos; situaciones aparentemente paralelas, pero con unidad de significación y orientadas hacia la armonía final. Los náufragos, en conjunto personajes secundarios, creen inhabitada la isla donde están. Próspero los observa y manipula con la ayuda de Ariel, el realizador de sus puestas en escena. Calibán, nativo de la isla, lleva adelante su propia acción para vengarse de Próspero, quien le usurpó su poder en la isla.

Al final míster Próspero Shakespeare dispone y decide el destino de todos. De esta manera es superado y dejado atrás el mundo salvaje de la isla y los personajes se reincorporan a la civilización, representada por la sabiduría de Próspero, el reino de Nápoles y el ducado de Milán.

Las referencias geográficas de la obra son Argel, Túnez, Nápoles y Milán, por lo que la fábula tiene lugar en alguna isla del Mediterráneo. La ubica-

Leonardo Azparren Giménez, crítico de teatro y profesor de la Universidad Central de Venezuela.

ción es importante para otro tema frecuente en Shakespeare: las relaciones del hombre con la naturaleza. Salvo por la presencia de Próspero y Miranda, su hija, es una isla inhabitada pero no desértica. Para Calibán, «la isla está llena de rumores, / sonidos y dulces cánticos que dan placer y no hieren» (III, ii, 146). Pero para Gonzalo, uno de los náufragos, es espantosa (V, i, 110). Trínculo, el bufón, dice que no hay árboles ni matorrales para guarecerse. Próspero vive en una cueva.

En esta obra Shakespeare hace gala de todos los recursos teatrales de su genio, y reitera su visión ideológica sobre el ser humano. Próspero es dramaturgo y director de escena. Los críticos mantienen una discusión con respecto a su estructura temporal y espacial, porque Alonso, rey de Nápoles, dice haber arribado «hace tres horas» (V, i, 140) a ese lugar, lo repite un poco después y lo confirma el Contramaestre. De ser así, Shakespeare habría hecho coincidir el tiempo de la fábula con el de la representación; es decir, habría logrado una unidad de tiempo y acción de comienzo a fin. Los personajes están en una isla ante la cueva de Próspero; es decir, la obra tendría además unidad de lugar.

Lo más importante es la presencia de sus grandes temas, aquí en síntesis y plenitud de significado; en primer lugar, el teatro. Shakespeare estuvo obsesionado por las correlaciones entre el teatro y la vida. La vida es un teatro en el que las personas representan diversos papeles. Por eso los personajes emplean frases e imágenes teatrales para fortalecer sus argumentos. Cuando Próspero le explica a Miranda cómo fue despojado del ducado de Milán por su hermano Antonio, dice (I, ii, 97ss):

> Para que nada se interpusiera entre el papel / que representaba y aquél a quien sustituía, se propone / a toda costa ser dueño y señor de Milán.

Las expresiones teatrales parecen confirmar el aserto según el cual Shakespeare quiso despedirse del teatro con *La tempestad*, y representó en Próspero lo que él había sido y era. Ariel actúa según las instrucciones que recibe de Próspero, para crear una puesta en escena que le permita recuperar el poder. Y Próspero se lo agradece (III, iii, 85ss):

> Excelente ha sido, oh Ariel, tu representación / de la arpía; ha sido de una gracia devoradora.
> De las instrucciones que te di no has olvidado / ni una sola palabra.
> Así pues, con gran viveza y extraordinaria diligencia mis espíritus menores / han representado su papel.

Próspero es dramaturgo y director de escena de la actuación de Ariel. Él y Hamlet cuidan que la palabra acompañe a la acción y la acción a la palabra, para alcanzar sus objetivos. Próspero está seguro de la eficacia de su arte teatral; así lo conversa con Ariel. Y cuando aparecen Iris, Juno y Ceres, traídos a escena por Ariel, insiste: «Espíritus que, con mi arte, convoqué de sus confines para esta representación de mi fantasía» (IV, i, 120). Para Míster Próspero Shakespeare, dramaturgo y director de escena al igual que Hamlet, la existencia humana es evanescente, la que representará en el quinto acto.

El segundo gran tema es el poder, su usurpación y restablecimiento. El tema implica referencias a monarcas buenos y malos, a fortalezas y debilidades, a traiciones y fidelidades, a venganza. En *La tempestad* es idea rectora, para comprender su significado y los propósitos y las estrategias de Próspero Shakespeare.

En conocimiento de los poderes de su padre sobre la naturaleza Miranda le pregunta: «¿Por qué razón / provocasteis la tempestad?» (I, ii, 176). La situación entre padre e hija es prologal de las siguientes. Víctima de la conspiración de Antonio, su hermano, con Alonso rey de Nápoles, fue expatriado con su hija de tres años y sus libros a esa isla inhabitada y desierta desde hace doce.

Antonio se apropió de sus rentas y de lo que el poder ofrecía en complicidad con el rey de Nápoles («inveterado enemigo mío», acota Próspero). Pero, cuando era duque de Milán, ¿tenía el arte que exhibe en la isla? Próspero vive apegado a sus libros y en ellos aprendió su arte. Doce años después, lo despliega para vengarse, razón y causa de la tempestad provocada cuando el barco con Antonio y el rey de Nápoles regresaba de Túnez. Es una estrategia dramática aleccionadora, pues los náufragos se salvan para representar al final la reconstitución de la armonía social y existencial; la misericordia se impone a la venganza ciega.

Shakespeare coloca en el centro el tema político y Ariel es el instrumento ejecutor del arte de Próspero, enriquecido por sus relaciones con Calibán, aborigen de la isla. El tema del poder tiene un subtema, pues Calibán quiere vengarse de Próspero, incluso darle muerte; situación con la que Shakespeare crea la dimensión bufonesca de su fábula, pues Calibán conspira con Trínculo, un bufón, y Stefano, un mayordomo borracho, ambos de la tripulación del barco. La restitución de Próspero en el ducado de Milán, la libertad de Ariel, la alianza de Milán y Nápoles por el matrimonio de Miranda y Ferdinand, y la educación de Calibán en Milán constituyen el corolario.

La obsesión de Shakespeare con las analogías y paralelismos entre la vida y el teatro se traduce en analogías y paralelismos entre la realidad y los sueños, entre realidad y ficción

El tercer gran tema es la relación del ser humano con la naturaleza. En *La tempestad* esa relación tiene dos representaciones: la impotencia de quienes están en el barco ante la fuerza de la naturaleza y los poderes del arte de Próspero para provocarla, controlarla y colocar a los náufragos en situaciones azarosas para lograr sus propósitos. Miranda pregunta a su padre por qué provocó la tempestad, porque él dialoga con ella, hasta la pone a su servicio. Desde siglos antes había la creencia popular en la posibilidad de dominar la naturaleza con la magia. Shakespeare propone al espectador una conciliación, y cuando Próspero está en proceso de reconstruir la armonía entre todos exalta al ser humano por boca de Miranda (V, i, 184ss):

> ¡Qué hermosa / es la raza humana! ¡Oh mundo nuevo y espléndido / qué bellas son tus gentes!

La obsesión de Shakespeare con las analogías y paralelismos entre la vida y el teatro se traduce en analogías y paralelismos entre la realidad y los sueños, entre realidad y ficción. El recuerdo de Miranda de su vida en Milán, siendo una niña de tres años, «es más un sueño que una certeza» (I, ii, 45). Cuando Próspero se enfila hacia la solución de la fábula, resume parte de la ideología de Shakespeare (IV, i, 156ss):

> Estamos hechos / de la misma materia que los sueños, y nuestra pequeña / vida cierra su círculo con un sueño.

Varias situaciones causadas y presididas por Próspero son determinantes en el trascurso de la fábula. La situación básica de enunciación es su decisión de recuperar el poder, para lo cual produjo la tempestad y sometió a los náufragos a una incertidumbre.

La isla, equidistante entre Túnez y Argel, en África, y Nápoles y Milán, en Europa, ubica al espectador geográfica y socialmente para colocar en ella a dos personajes únicos: Calibán y Ariel. Uno, cuyo nombre se confunde con aire; y el otro, con caníbal y es «lodo inmundo». Con ellos y Próspero Shakespeare construye el triángulo central de su obra. Ambos representan las fuerzas de la naturaleza y están sometidos a Próspero. Ariel fue esclavo de la bruja Sycorax, quien lo confinó al hueco de un árbol por resistirse a ella. Ahora lo es de Próspero y aspira a ser libre. Calibán merece los peores epítetos: «esclavo ponzoñoso» y «engendro del diablo»; pero tiene derechos usurpados, los cuales dan pie a un importante subtema. Él reclama: «Esta isla es mía; la heredé de mi madre, Sycorax, / y tú quieres robármela» (I, ii, 331ss).

Calibán enriquece la dimensión política de la obra, porque él también es víctima de la usurpación de su poder: «Soy tu único vasallo / donde antes fui rey». Por eso quiere derrocar a Próspero y asesinarlo, para recuperar su poder. Pero Próspero tiene razones para despreciarlo, no solo por su origen sino también porque intentó violar a Miranda. Irónico, él se lamenta de no haber «llenado esta isla de Calibanes». Sutilmente, Shakespeare plantea el dilema entre civilización y barbarie con el triunfo final de la primera, cuando Próspero regresa a Milán y se lleva a Calibán para educarlo.

Ariel es invisible excepto para Próspero, y se hace sentir como el aire. En su papel de realizador teatral se presenta cuando es convocado por primera vez (I, i, 199ss):

> Aquí me tenéis para obedeceros; sea para volar, / nadar, lanzarme al fuego o cabalgar nubes / encrespadas.

Tal es la carta de presentación de ambos personajes y de la fábula. Dramaturgo, director de escena y actor se preparan para representar. Por eso, a solicitud de Próspero, Ariel informa cómo llevó a cabo la tempestad. Así Shakespeare establece uno de los ejes del triángulo central. Ariel dispersó por grupos a los náufragos en la isla, para que no se comunicaran entre sí, pero desembarcó aparte a Ferdinand, el hijo del rey de Nápoles. Shakespeare prepara el encuentro entre los jóvenes amantes. Ariel aparece en escena con música y canto para amodorrar a los personajes.

Próspero espera la situación decisiva final para que los náufragos lo vean y reconozcan; mientras tanto Ariel ejecuta su estrategia dirigida a recuperar el poder. Con ese propósito, Ariel adopta la forma de arpía y, entre truenos y relámpagos, hace la acusación central de la usurpación del poder del ducado de Milán (III, iii, 55ss). Se presenta («Mi séquito y yo somos ministros del Destino») y habla con furia («la ira que caerá en esta isla desolada / sobre vuestras cabezas») por haber arrojado a Próspero «en este mar que ahora toma venganza». Próspero, autor del drama, habla por boca de Ariel.

No hay duda de la diversión que causó esta escena a Shakespeare, el dramaturgo mayor, con la que preparó la final. Míster Próspero Shakespeare lo sabe: con «Ya va llegando mi obra a su fin» da inicio al quinto acto, en el que establece la armonía total.

Alonso, rey de Portugal, se arrepiente, renuncia al ducado de Milán y pide el perdón de Próspero quien, a su vez, perdona a su hermano Antonio por usurparle el ducado. La unión de Miranda y Ferdinand, cuyo amor recuerda a primera vista el de Romeo y Julieta, sella la unión política de Milán y Nápoles. Calibán alcanza el perdón de Próspero y es liberado. Gonzalo, el buen consejero, declara los mejores auspicios. La nave «está intacta, aparejada y armada», a pesar de haber zozobrado. Y Próspero Shakespeare se despide —¿de quiénes?— al ver la plenitud de su obra (Epílogo, 1-10):

> Ahora, el poder de mi magia llega a su fin / y solo me quedan mis propias fuerzas, / ya cansadas. Ahora, es cierto, / podríais aquí confinarme / o enviarme a Nápoles. Aquí no me dejéis, / pues ya recuperé mi ducado / y perdoné al traidor; no queráis abandonarme / en esta isla desolada, cautivo de vuestro hechizo. / Liberadme de mis ataduras; hacedlo / con vuestras propias manos.

Shakespeare pasó sus últimos años con su esposa e hijos en Stratford con una situación económica más que solvente. Parece que algunas veces visitó Londres, en particular en la ocasión del estreno de *Dos nobles de la misma sangre*, de John Fletcher, en la que participó.

¿Quiso retirarse ante la avanzada exitosa de una nueva generación de dramaturgos, habida cuenta su bienestar económico? ¿Había dicho todo lo que tenía que decir? De ser así, en Próspero creó su alter ego.

Para míster Próspero **Shakespeare**, dramaturgo y director de escena al igual que Hamlet, la existencia humana es **evanescente**