

## ¿QUIÉN LLEVA LAS RIENDAS DE LA INNOVACIÓN?



**INNOVAR EXIGE UN LIDERAZGO  
COMPROMETIDO EN LO MÁS ALTO  
DE LA ORGANIZACIÓN**

» **EL NEGOCIO GLOBAL  
DE HACER EL BIEN**

JUAN PABLO OLALQUIAGA,  
PRESIDENTE DE CONINDUSTRIA:  
» **«LE RESULTARÁ MUY  
DIFÍCIL AL PAÍS REACTIVAR  
LA ENORME CANTIDAD DE  
EMPRESAS CERRADAS»**

# Pioneros de la era digital\_

En Telefónica Empresas trabajamos de la mano de nuestros clientes con proyectos tecnológicos que ayudan a construir positivamente una mejor sociedad.

**¡Sigamos transformando el hoy!**

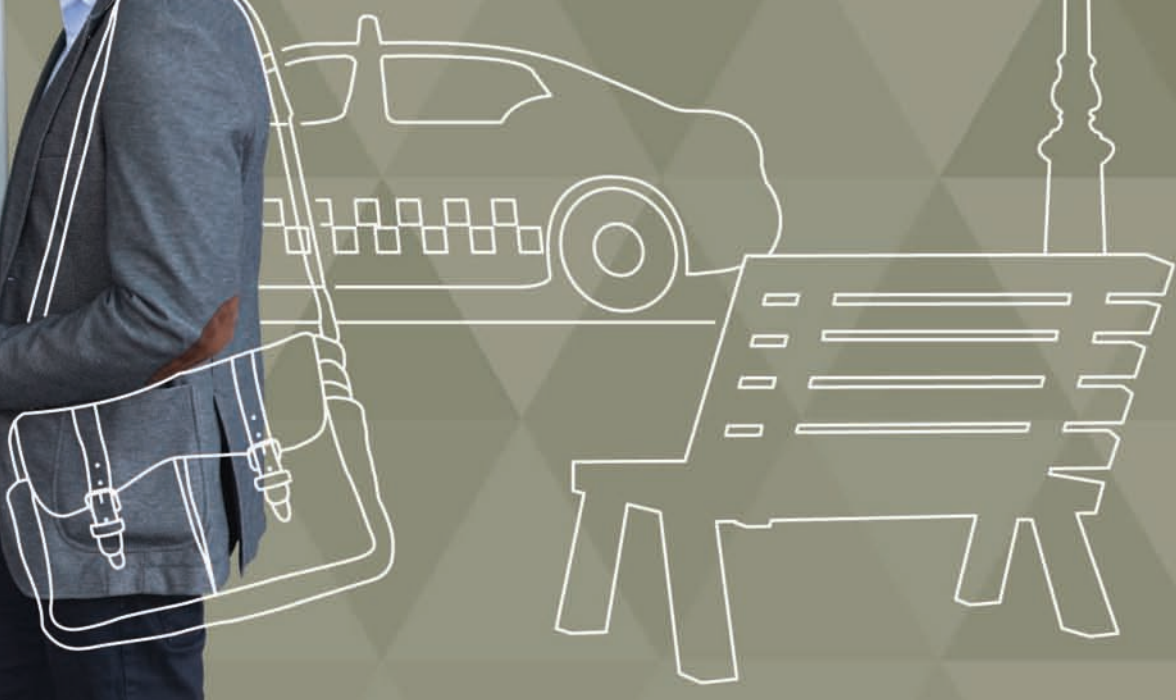
*Telefonica*

# Con mi Banco en línea ¡Lo hago posible!



Porque ajusto mis parámetros personales para retirar mayor monto, y nunca me quedo sin dinero

¡Más sencillo de lo que imagina!



<b>EDITORIAL</b>	<b>4</b>	<b>Innovar o innovar</b> / Ramón Piñango
<b>PARECERES</b>	<b>6</b>	<b>¿Qué puede aprender un gerente del escándalo Volkswagen?</b> / Bart van Hoof
	<b>6</b>	<b>Debate: la cultura del trabajo</b> / Guillermo S. Edelberg
	<b>7</b>	<b>¿Quién necesita a un jefe tóxico?</b> / Raúl Maestres
	<b>9</b>	<b>Local y global</b> / Enrique Ogliastri
<b>TEMA CENTRAL</b>		<b>Tomar las riendas de la innovación</b> Gobernar la innovación significa enfrentar con visión sistémica las decisiones relacionadas con la estrategia, la estructura y el empoderamiento, y exige un liderazgo comprometido al más alto nivel de la organización.
	<b>10</b>	<b>Gobernar la innovación</b> / Nunzia Auletta y María Helena Jaén
	<b>16</b>	<b>Por qué los buenos gerentes pueden ser malos innovadores</b> / Rubén Darío Díaz
	<b>20</b>	<b>Los alquimistas de la reinención organizacional</b> / Alejandro Betancourt
	<b>22</b>	<b>Empresas innovadoras explican sus modelos de negocios</b> / Fabiana Culshaw
	<b>26</b>	<b>La innovación en los emprendimientos sociales: una tipología</b> / Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez
<b>CONVERSACIÓN</b>	<b>32</b>	<b>«Le resultará muy difícil al país reactivar la enorme cantidad de empresas cerradas»</b> / Conversación con Juan Pablo Olalquiaga, presidente de Conindustria. Venezuela tiene ya ocho años de un prolongado silencio estadístico que confirma, en los hechos, el agravamiento de la desindustrialización y la escasa valoración que en la planificación oficial padece la iniciativa privada.
<b>TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO</b>	<b>36</b>	<b>La conciliación trabajo-familia y la comunicación supervisor-supervisado</b> / Carmen Cecilia Torres La conciliación de las esferas laboral y personal y la comunicación supervisor-supervisado pueden abrir el camino hacia la instrumentación de un salario emocional, que complemente la compensación en Venezuela.
<b>TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE...</b>	<b>42</b>	<b>El petróleo y Venezuela: algunas cifras relevantes</b> / Igor Hernández y Diego Guerrero Si bien el incremento del precio del petróleo significó una ingente cantidad de recursos para Pdvsa, los cambios en la legislación y la mayor intervención del gobierno central en la gestión de la compañía significaron un masivo desvío de recursos hacia el área no petrolera

**Consejo editorial**

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

**Director**

Ramón Piñango

**Editor**

José Malavé

**Editor asociado**

Virgilio Armas Acosta

**Concepto gráfico**

Laura Morales Balza  
laura@camoba.com.ve

**Diseño y diagramación**

Camoba ca.  
www.camoba.com.ve

**Ilustración de portada**

Stocklib

**Publicidad**

Morella Soto  
Ninín Ohep

**Administración**

Yudyt Medina

**Distribución**

Ediciones IESA

**Montaje electrónico e impresión**

Editorial Arte

<b>EXPERIENCIAS</b>	<b>50</b>	<b>Agorà Magazine habla español</b> / Nunzia Auletta Agorà Magazine es un periódico digital en italiano, de los de mayor lectoría en Italia. En 2010 sus editores apostaron por expandirse a América Latina con una edición para las comunidades italianas de la región y otra en español. Ahora su reto es monetizar el valioso capital de lectores y de relaciones que han forjado.
<b>TENDENCIAS</b>	<b>56</b>	<b>La nueva filantropía o el negocio global de hacer el bien</b> / Rafael Osío Cabrices
	<b>60</b>	<b>La ingobernabilidad frena la planificación urbana de Caracas</b> / David Rodríguez Andara
	<b>64</b>	<b>Tecnología: Venezuela intenta adaptarse a las tendencias globales</b> / Ingrid Margarita Rojas
	<b>67</b>	<b>Las energías limpias comienzan a minar el imperio del petróleo</b> / Erika Hidalgo López
	<b>70</b>	<b>La nueva televisión de siempre: la crisis económica recicla la pantalla chica</b> / Jolguer Rodríguez Costa
	<b>74</b>	<b>El turismo crece en todas partes... menos en Venezuela</b> / Elizabeth Ostos
<b>PUNTO BIZ</b>	<b>78</b>	<b>Medios sociales con sentido</b> / Carlos Jiménez
<b>MODO TEXTO</b>	<b>80</b>	<b>Youtubers: celebridades de la red</b> / Luis Ernesto Blanco
<b>CAPITAL DE MARCA</b>	<b>83</b>	<b>El yo digital o la desmaterialización de la adolescencia</b> / José Luis Saavedra
<b>ARQUITECTURA Y CIUDAD</b>	<b>84</b>	<b>Distritos de innovación: mecanismo para la renovación urbana y la recuperación económica</b> / Stefan Gzyl
<b>INICIATIVAS</b>	<b>87</b>	<b>Fundahígado: 170 exitosas cirugías en 13 años de gestión</b> / Carmen Sofía Alfonzo A.
<b>RESEÑA</b>	<b>88</b>	<b>El impacto del petróleo en la sociedad venezolana: de la realidad a la ficción</b> / Alejandro E. Cáceres
<b>ENSAYO</b>	<b>91</b>	<b>Reflexión sobre el método y el investigador</b> / Alejandro Moreno Olmedo El consciente investigador científico ya no puede fiarse de modelos dados definitivamente por elaborados, para los cuales la reflexión ha sido clausurada, sino que necesita asumir en los hechos que la reflexión ha de preceder, acompañar y seguir a la ejecución.
	<b>95</b>	<b>Debates IESA en breve   in brief</b>

**Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.**

**Información** Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.

(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.

En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

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

Ninín Ohep: ninin.ohep@iesa.edu.ve / 0416-627.98.12 / (0212) 5554.374

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

Estamos en tiempos de profunda fascinación con lo nuevo. Lo novedoso, lo no conocido o no visto es lo que atrae. Tal preferencia forma parte de una fascinación mayor: la fascinación por el cambio. Son tiempos en los que el cambio parece constituir un fin en sí mismo. Cómo se origina esta preferencia por lo novedoso no es fácil decirlo. Pudiera venir de una búsqueda cada más intensa de una mejor manera de satisfacer cualquier necesidad: afeitarse, complacer el paladar, escribir o leer con mayor eficiencia, almacenar gran cantidad de información, prolongar la vida sexual, ser más cautivante, viajar más rápidamente, comunicarse a larga distancia, escuchar música, etc., etc., etc. Pero también pudiera venir de un condicionamiento progresivo y creciente de quienes producen bienes o servicios que les permita hacer más dinero vendiendo cada vez más cosas, posiblemente a un costo de producción menor, para satisfacer más necesidades, y así han creado un gusto especial o preferencia por lo nuevo.

Sea cual fuere la explicación —el consumidor prefiere algo nuevo o a quien produce le conviene hacerlo, o ambas razones— el hecho es que la innovación constituye un foco de atención central de las organizaciones contemporáneas que anhelan ser líderes en su industria o campo de actividad. Sobran, entonces, las razones para investigar sobre lo que hace a una organización innovar y sacarle provecho a sus innovaciones, sea para hacer más dinero o para cumplir su función social. Este número de *Debates IESA* presenta cinco trabajos sobre discusiones muy actuales de tan atractivo tema. En ellos se habla, entre otras cosas, de qué hace innovadora a una empresa, cómo organizarla y gestionarla para que sea innovadora exitosa y produzca dinero a sus accionistas, cuáles son las trampas o dificultades más frecuentes, cuáles ejemplos de empresas innovadoras venezolanas vale la pena mencionar, qué es eso de innovar en organizaciones cuyo fin es cumplir una función social.

Es comprensible que quien lea estos trabajos diga: «quiero ser innovador» o «quiero que mi empresa sea innovadora». Sin embargo, también es posible que alguien diga: «eso de ser innovador es muy complicado». Pero, en cualquier caso, es muy difícil que el tema de la innovación no despierte el interés de un emprendedor o gerente de estos días. La razón es la siguiente: buena parte de lo que se recomienda a una empresa contemporánea que quiera ser innovadora, en lo que se refiere a su gerencia, es recomendable para cualquier organización, empresarial o no, que quiera tener éxito en el entorno competitivo, cambiante y hasta volátil del mundo actual, sea porque es cada vez más competitivo o menos predecible. Por ejemplo, estar pendientes de lo que ocurre en el entorno, de lo que quiere el consumidor o puede interesarle, ser flexibles, ocuparse de lo que fomenta la creatividad o de lo que motiva a los empleados, premiar la iniciativa de individuos o grupos, estimular la experimentación y el trabajo en equipo, ser menos jerárquicos, constituyen rasgos de lo que se considera hoy «buena gerencia». Quien lo dude piense en lo que significa para una empresa encerrarse en sí misma, no escuchar al cliente, ser inflexible, castigar la creatividad y la experimentación, premiar solo los logros individuales, ser jerárquica, lejana de los colaboradores, sus necesidades y motivaciones. Incluso, la misma concepción del gerente-líder que hoy se propone está más cerca de quien hoy lidera-gerencia haciendo de la innovación su actividad central, que del gerente tradicional concentrado en que se cumplan al pie de la letra unas normas claramente establecidas hace años por sus predecesores.

Estamos, entonces, ante un tema fascinante y útil, que puede tener impacto muy positivo aun en organizaciones que no «dan la vida» por la innovación, tal vez, lamentablemente, muchas. ■

# Sólo 4

empresas familiares de cada 100 logran permanecer en el tiempo, mientras las otras 96 fracasan... y sólo una empresa de consultoría sabe cómo lo hicieron.

[www.family sapiens.com](http://www.family sapiens.com)



FamilySapiens



@familysapiens

## ¿QUÉ PUEDE APRENDER UN GERENTE DEL ESCÁNDALO VOLKSWAGEN?

**Bart van Hoof**

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (BOGOTÁ) / BVAN@UNIANDES.EDU.CO

La empresa automotriz Volkswagen está en la picota. Se conoció que hizo trampa al instalar un programa que desviaba las mediciones de emisiones tóxicas en motores diésel. Algunos clientes han devuelto sus carros, otros han reclamado, se anuncian multas gigantescas y el valor de las acciones de la compañía cayó a la mitad. ¿Qué pueden aprender los gerentes de este episodio?

La primera lección tiene que ver con ética empresarial. Ser transparente, reconocer los límites, estar informado y mantenerse en lo correcto bajo presión, son principios elementales para la supervivencia del buen gerente. Los gerentes del intocable símbolo alemán se dejaron tentar por la com-

## Entender los asuntos ambientales como determinantes de la competitividad empresarial significa que los gerentes deben conocer y entender la materialidad ambiental de su negocio: aquel proceso operativo o característica del producto que produzca el mayor impacto ambiental

petencia deshonesta durante más de cinco años: ¡lo que significa decenas de millones de carros en todo el mundo! Su aparente desempeño sobresaliente en cuanto a emisiones era falso. No entendieron los fundamentos de la buena gerencia ni hicieron valer sus estudios de gestión en las mejores universidades del mundo. El buen gerente debe estar consciente de que haber estudiado no necesariamente significa ser educado.

La segunda lección es que hoy lo ambiental forma parte del corazón del negocio y resulta determinante para la competitividad. El escándalo de Volkswagen ocurre por violar una exigencia ambiental impuesta por el mercado. La exigencia —legal y moral— se origina en la importancia que asignan tanto el consumidor como la política de salud pública a las emisiones tóxicas generadas por los motores diésel. El gas de nitrógeno y las partículas liberadas por los motores constituyen la segunda causa en el mundo de problemas respiratorios en zonas urbanas. Causan inmensos costos a la sociedad en materia de cuidado de salud y bienestar.

La tercera lección del caso Volkswagen se deriva de la anterior. Entender los asuntos ambientales como determinantes de la competitividad empresarial significa que los gerentes deben conocer y entender la materialidad ambiental de su negocio: aquel proceso operativo o característica del producto que produzca el mayor impacto ambiental. Es lo que define el aspecto ambiental significativo y de relevancia estratégica.

Determinar la materialidad ambiental de una empresa requiere analizar y evaluar todos los impactos ambientales producidos a lo largo de la cadena de valor. Incluye los insumos, los procesos de transformación utilizados tanto por la empresa como por sus proveedores y la forma como la empresa efectúe la distribución y el uso del producto o servicio hasta su disposición final. La materialidad ambiental de Volkswagen, como asunto estratégico, se manifiesta en las emisiones tóxicas del motor diésel, por encima de otros impactos ambientales

relacionados con el uso del vehículo. Pocas empresas se ocupan de analizar su materialidad ambiental. ¿Se deberá a incapacidad de sus gerentes? ■

## DEBATE: LA CULTURA DEL TRABAJO

**Guillermo S. Edelberg**

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

Un artículo publicado en *The New York Times* describió el «duro» ambiente de trabajo que se había encontrado en Amazon. Su resumen señalaba: «La empresa lleva a cabo un experimento acerca de hasta qué punto puede presionar a sus empleados administrativos para lograr sus cada vez mayores ambiciones empresariales» («Inside Amazon: wrestling big ideas in a bruising workplace», 15 de agosto de 2015). El profesor James L. Heskett escribió un comentario que empezaba así:

El artículo del *New York Times* que informó acerca de las estrategias

de personal de Amazon dio lugar a diversos interrogantes que derivaron en un intenso debate a lo largo de varios días. Esto se debió a que gran parte del contenido del artículo se basó en entrevistas con personas que se habían retirado de la organización, que limitó en forma importante los movimientos del periodista así como sus contactos en la empresa.

Si suponemos por un instante que el artículo era equilibrado y preciso podríamos decir que describió una organización que puso en práctica una estrategia de personal dirigida a ejercer una fuerte presión así como ofrecer trabajos atractivos, libertad creativa para empleados talentosos y oportunidad de recibir remuneraciones importantes, pero que para muchos empleados consistía con frecuencia en trabajos demasiado exigentes; en especial, para aquellos con problemas de salud u obligaciones familiares («What's wrong with Amazon's low-retention HR strategy?», Harvard Business School Working Knowledge, 2 de septiembre de 2015).

¿Qué dijeron los entrevistados por *The New York Times*? Es difícil resumir el artículo, pero es posible señalar algunos aspectos relevantes. Los empleados eran alentados a atacarse mutuamente y sin piedad en las reuniones, con respecto a sus proyectos. Trabajaban duro y hasta tarde, y recibían mensajes electrónicos después de la medianoche, seguidos por otros que preguntaban por qué no habían contestado. La guía de teléfonos internos explicaba cómo enviar realimentación secreta a los jefes de los colegas, lo que era utilizado con frecuencia para sabotear a algunos de ellos. Muchos empleados nuevos duraban entre uno y dos años en la empresa. Los ganadores soñaban innovaciones y podían acumular pequeñas fortunas en acciones. Los perdedores renunciaban o eran despedidos por medio de selecciones anuales. Quienes padecían de cáncer, perdían algún embarazo o sufrían alguna otra crisis personal decían que habían sido evaluados injustamente y relegados en lugar de asignarles tiempo para recuperarse.

En los depósitos de Amazon los empleados eran vigilados por me-



dio de sistemas electrónicos sofisticados para controlar que estuviesen preparando un número suficiente de cajas por hora. (Amazon tuvo problemas en 2011 en un depósito en el este de Pennsylvania, donde los empleados trabajaban bajo una temperatura de casi 38° centígrados y donde había ambulancias preparadas para trasladarlos a medida que caían. La empresa instaló aire acondicionado luego de una investigación llevada a cabo por un diario local).

En las oficinas se utilizaba una serie de datos gerenciales que se autorreforzaban, así como herramientas psicológicas para espolear a los miles de empleados a producir más y más. Si bien el presidente de Amazon, Jeff Bezos, envió rápidamente un mensaje a sus empleados en el que decía que en la información del diario no reconocía a su empresa, el debate no tardó en surgir. ¿Era buena o mala y en qué sentido una experiencia de trabajo en Amazon o, por extensión, en una empresa con una cultura de trabajo similar? O, como indagaba el título de una publicación canadiense: «¿Los jefes crueles vencen a los buenos jefes? La difusión de lo que se alega como un tratamiento abusivo de los empleados de Amazon alimenta el debate acerca de si la tiranía es un estilo de gerencia sustentable».

El profesor Heskett terminó su artículo con una pregunta: «¿Qué tiene de malo poner en práctica de forma consciente una estrategia de baja retención, si esta se basa en ofrecer trabajos interesantes y exigentes aun a costa del desgaste de algunos empleados? ¿Es un problema de sostenibilidad? Después de todo, McDonald's y otras empresas, pese a la competencia, han logrado mantener su éxito a lo largo del tiempo con su política de retención baja».

Un empleado de Amazon señaló en otro artículo de *The New York Times*: «Es un lugar sumamente estresante para trabajar. No le deseo un trabajo en la empresa ni a mi peor enemigo. La gente que conocí tomaba drogas antidepresivas, bebía demasiado y tenía serios problemas para conciliar el sueño; esto sin mencionar que no se tenía vida fuera de la empresa y que la norma eran semanas de 75 o más horas» («Depiction of Amazon stirs a debate about work cultura», 18 de agosto de 2015).

El debate sobre estos interrogantes no es nuevo. En una oportunidad, un colega comentó que había dejado la empresa donde trabajaba porque «no aguantaba más». Contrariamente, un exalumno contó que en sus inicios había trabajado en una empresa donde

## La difusión de lo que se alega como un tratamiento abusivo de los empleados de Amazon alimenta el debate acerca de si la tiranía es un estilo de gerencia sustentable

el gerente era una persona «dura» y el trabajo «fuerte»; pero allí había aprendido a trabajar. Tal vez una respuesta obvia consista en que hay personas para una determinada cultura de trabajo; y otras, para otra.

La tira cómica *Dilbert* del 25 de mayo de 2015 tal vez tomó partido en algún debate parecido. Primer cuadro: el presidente le entrega un papel a Dogbert —el perro antropomorfo— y le dice lo siguiente: «Aquí está mi lista de las diez cualidades que requiero en todos los empleados nuevos». Segundo cuadro: Dogbert comenta: «Una persona con todas estas cualidades debería ser también un masoquista para trabajar aquí». Tercer cuadro: el presidente le ordena a Dogbert: «Incluye eso en la lista». Usted, lector ¿qué opina? **RI**

### ¿QUIÉN NECESITA A UN JEFE TÓXICO?

**Raúl Maestres**  
COACH ONTOLÓGICO

Un jefe tóxico es aquel que maltrata sin razón a sus colaboradores y personas de su entorno íntimo. No se refiere este concepto a quienes, teniendo motivaciones innobles o personales, someten a otros premeditadamente. Tóxica es la persona que actúa de manera despótica con quienes le rodean, simplemente porque su naturaleza es así. Esta fauna pulula frecuentemente en las organizaciones y causa daño en los equipos de trabajo, a veces sin sufrir consecuencias en su carrera durante largo tiempo; asesta golpes por todas partes sin más motivo que el hecho de ser emocionalmente incompetente para dirigir equipos humanos.

Muchas personas pueden ser víctimas de un jefe tóxico, sin percatarse de ello, porque logran adaptarse a esa situación perversa en forma masoquista. Para evitar eso es muy importante

que identifiquen las características fundamentales de la relación con su superior inmediato, para saber si es víctima de ese mal que aqueja a tantos ejecutivos, muchas veces en forma inconsciente. Existen muchos indicios de una relación contaminada, pero los

siete siguientes son los más frecuentes y deberían levantar señales de alarma, si algunos de ellos están presentes en la relación con su superior jerárquico:

1. Permanente dificultad para reunirse con su jefe: le exige pedir cita formal y le trata con la distancia y la indiferencia de un extraño.
2. Cuando le presenta una idea o un proyecto, le interrumpe, le avasalla con opiniones que descalifican sus puntos de vista sin dejarle concluir sus planteamientos.
3. Le impide reunirse con personas de su nivel y menos aún con personas jerárquicamente superiores; se incomoda ante cualquier conversación que pueda tener con quienes pudieran enterarse de sus «secretos laborales».
4. Las evaluaciones que le hace son sesgadas, abundantes en juicios infundados y descalificadores hacia su trabajo.
5. Nunca le reconoce las cosas positivas que hace ni los logros que alcanza, pero le carga la mano cuando comete algún error. Muchas veces se los señala en público.
6. Le asigna tareas para ser cumplidas en plazos irrazonables; irrespetada así su derecho al descanso y a una jornada de trabajo normal.
7. El tono de voz con el que se dirige a usted suele ser altisonante, muchas veces cortante y en forma de instrucción, lo que impide establecer un diálogo.

¿Les suena familiar? ¿Sienten que han estado sometidos a situaciones semejantes en algún momento de su vida profesional? Si la respuesta es afirmativa, no están solos. Un elevado porcentaje de altos ejecutivos han pasado en algún momento de su carrera por situaciones como las descritas anteriormente. En estos casos es muy importante

identificar las diferentes patologías que caracterizan a un jefe tóxico, a fin de enfrentar la situación con alguna estrategia que pueda mejorar la situación de insatisfacción que enfrentan. Para esto puede ser útil el artículo que Manfred F. R. Kets de Vries publicó en la revista *Harvard Business Review* («Coaching the toxic leader», abril, 2014).

### Primera patología: el líder narcisista

Esta categoría quizás agrupe a la mayoría de los líderes tóxicos del mundo. Todos los seres humanos poseemos algún grado de narcisismo que nos hace sentir bien con nosotros mismos, nos permite reconocernos e imponernos en nuestro trabajo, sin avasallar. El

## Un jefe tóxico es aquel que maltrata sin razón a sus colaboradores y personas de su entorno íntimo

problema surge cuando la característica se convierte en una patología. Esto sucede cuando el líder se siente invulnerable, con tendencia a construir fantasías de grandeza con respecto a su persona que lo colocan por encima de los demás, cuando exige sumisión a sus puntos de vista y se muestra intolerante con la divergencia. Suele ser egoísta y desconsiderado con los demás, exige atención absoluta hacia su persona y persigue el poder a toda costa.

¿Qué hacer? De Vries indica que el *coach* de un narcisista debe reforzar la autoestima en el sujeto, para evitar que se fugue del proceso, hasta que logre adquirir la autoridad y la confianza requeridas para comenzar a desmontar la estructura ególatra del *coachee*. ¿Pero qué puede hacer una persona que no sea *coach* sino subordinada, que sufre a diario los embates del narcisista? La recomendación del autor es buena también para los subordinados. Enfrentar la arrogancia del jefe puede tener consecuencias catastróficas para la salud de quienes lo rodean. Pero si día a día se construyen relaciones de confianza en el trabajo, sin recurrir a ataques frontales, se le podrán hacer planteamientos que forjen una relación más participativa en la toma de decisiones y mostrarle con resultados cómo se enriquece la calidad del trabajo cuando existe apertura a escuchar a los demás, lo que redundará en el beneficio de su gestión. Es un trabajo arduo, pero puede rendir excelentes beneficios, si por medio de la confianza se logra cons-

truir acuerdos que se respeten. Los resultados positivos podrían reforzar la apertura y, por ende, vulnerar la rígida estructura narcisista del supervisor.

### Segunda patología: el líder maniaco-depresivo

Este tipo se caracteriza por un trastorno ciclotímico: la persona presenta cambios en su humor y estados de ánimo que van desde la tristeza depresiva hasta la euforia maníaca. Son personas muy volátiles que, cuando están en esa última fase, derrochan energía y pueden tomar decisiones impulsivas y poco meditadas; pero, con la misma facilidad, se sumen en la depresión y llegan al punto de encerrarse en sí mis-

mas hasta quedar virtualmente paralizadas. Usualmente no están conscientes de la disrupción que estos estados causan en sus seguidores y los efectos que tienen sobre el clima organizacional y la operatividad de los negocios.

¿Qué hacer? En estos casos suele ser útil promover evaluaciones de 360° para todo el equipo; no solo para el jefe, a fin de que no se sienta aludido. Al tener las respuestas se crea la oportunidad para que el superior del jefe tóxico pueda darle una realimentación y hacerle caer en cuenta de los problemas que su conducta causa en la gente que le rodea. Si existe un equipo gerencial cohesionado también pueden promoverse actividades extramuros coordinadas por un facilitador externo, a fin de conversar sobre formas de incrementar la efectividad del equipo o problemas cotidianos que se presentan en la interacción de trabajo. Un facilitador experimentado que conozca los antecedentes, puede deslizar el tema de la ciclotimia, y permitirle al equipo expresarse de forma que no resulte amenazante o intimidatoria para el jefe. Al final, pueden proponerse acuerdos y establecerse compromisos sobre los temas tratados. La patología maniaco-depresiva, cuando se presenta en forma aguda, debe ser tratada clínicamente.

### Tercera patología: el líder pasivo-agresivo

La característica fundamental de este comportamiento consiste en rehuir la confrontación de ideas. Suele presen-

tarse en ejecutivos que, cuando niños, fueron muy reprimidos y tenían dificultades para expresar su pensamiento libremente. Estas personas difícilmente se enfrentan en campo abierto, asienten a lo que se les pide, pero por detrás resienten la autoridad, y la hostilidad hacia ella la expresan en fallas laborales tales como no tener el trabajo a tiempo, llegar tarde a las reuniones, buscar excusas para el incumplimiento o culpar a otros por sus fallas. Estas conductas suelen encubrir sentimientos de baja autoestima y falta de seguridad en el sujeto.

¿Qué hacer? Para el subordinado, posiblemente la mejor manera de sobrevivir a un jefe de este tipo, cuyo talón de Aquiles está en la baja autoestima, sea reforzarle sus aspectos positivos (refuerzo y motivación hacia arriba) o ayudarlo a ganar confianza en determinados campos de su competencia, a fin de desarrollar entre ambos una relación positiva de trabajo. Uno de los «pasivos» que el subordinado debe estar preparado para aceptar es que personas con estas características no suelen luchar por los demás; cuando hay que fajarse a pelear por los incrementos de salario y otras reivindicaciones, este tipo de jefe generalmente escurre el bulto por su tendencia a evitar el conflicto y no enfrentar a la autoridad. Las respuestas típicas hacia sus colaboradores son generalmente: «lo siento pero fue decidido arriba», «no hay nada que hacer», «debemos aceptar esta decisión y seguir adelante», «algo dije pero no me escucharon».

### Cuarta patología: el líder desconectado emocionalmente

Estos líderes suelen tener grandes problemas para expresar sus sentimientos, lo que les dificulta, a veces de un modo extremo, comprender la compleja red de emociones que se tejen en las organizaciones y suelen tener limitaciones para escuchar, pues les resulta difícil percibir el lenguaje no verbal. También tienen dificultades importantes para desarrollar relaciones empáticas con sus subordinados, pues les cuesta colocarse en el lugar de la otra persona y mucho más comprender el punto de vista ajeno. Suelen ser personas distantes, con pocas posibilidades de establecer relaciones de afiliación dentro y fuera de la organización.

¿Qué hacer? La técnica de 360° propuesta para los jefes maniaco-de-

presivos no pareciera ser la mejor en esta circunstancia. Decirle a un jefe que es insensible como resultado de una valoración entre su gente podría dejarlo impávido; sobre todo si tiene buenos resultados que mostrar, lo cual es posible en organizaciones burocratizadas con una maquinaria que funciona y donde sus competencias profesionales pudieran no verse afectadas por una escasa inteligencia emocional que le impida conectarse afectivamente con los demás. En estos casos, la mejor estrategia suele ser la conversación directa, cara a cara, en la que se presenten hechos con los cuales se le haga ver al jefe lo que hace en detrimento de la moral del equipo. En esas conversaciones es preferible referirse a los demás y no a uno mismo: «Jefe, el equipo acaba de lograr tal o cual cosa y espera un reconocimiento suyo. Me parece importante que lo haga, ¿quiere que lo ayude a preparar unas palabras?» o «Jefe, se superó el presupuesto en un año muy complicado, gracias al trabajo colaborativo de tres departamentos que antes no se comunicaban entre sí. Me parece importante que se dirija a ellos personalmente; pudiera ser en un coctelito después del trabajo». Ese trabajo sistemático (y arduo) tiene más probabilidades de lograr una modificación en la conducta del supervisor que emplazarlo con conceptos abstractos.

## El último recurso

A pesar de los esfuerzos que puedan llevarse a cabo para neutralizar la toxicidad de un jefe patológico, es posible que no se logren modificaciones significativas en su conducta y que la situación laboral se vea permanentemente afectada por esta situación. En esos casos es posible que haya llegado el momento de considerar seriamente un cambio de lugar de trabajo, con lo cual se cumple el proverbio de que, en la mayoría de los casos, la gente no renuncia a la empresa, sino a un jefe disfuncional. ■

## LOCAL Y GLOBAL

### Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE

¿Tienen algo que aprender las grandes multinacionales de las prácticas de los países pequeños en desarrollo? Uno de los casos más extraordinarios es el de Walmart en Centroamérica, que ha sido capaz de aprender de lo que encontró en sus socios de Costa Rica, y que ahora está utilizando en India, China, Japón y Canadá. Francisco Leguizamón y Manuel Santos, de INCAE, han publicado el caso de abastecimiento global que se originó en las relaciones con campesinos y pequeños productores agrícolas centroamericanos, y que ha resultado exitoso en el resto del mundo.

El dilema para una gran cadena detallista de supermercados es conseguir las verduras y hortalizas más frescas y de calidad estándar a los precios más bajos posibles. Lo más fácil sería acoger a los productores con su gran poder de negociación y pagarles una miseria, o limitar el suministro a los de mejor calidad. Pero conseguir a la vez calidad y precio fue la solución ganar-ganar que logró el supermercado centroamericano antes de ser comprado por Walmart. Se le llamó Tierra Fértil, un programa de relación con los pequeños agricultores que permitió a la vez desarrollar proveedores con los mejores estándares de calidad (quienes obtendrían doce por ciento más de beneficios) a un precio estándar del producto.

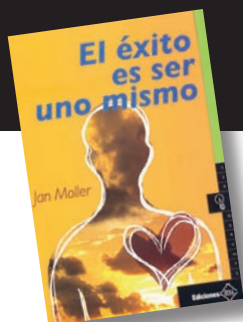
La cadena de suministro era sencilla. El pequeño productor sembraba una o dos veces al año, vendía sus productos al contado con precios bajos a un intermediario que los recogía, lavaba, seleccionaba, empacaba, llevaba y vendía en el mercado mayorista. Con Tierra Fértil decidieron, además de comprarles directamente sus pro-

ductos, darles capacitación en buenas prácticas agrícolas, lo que aumentó sus siembras a por lo menos dos veces al año; adicionalmente, el productor pasó a realizar en su finca las labores del intermediario (lavar, seleccionar, empacar y, en algunos casos, hasta llevar al centro de acopio del supermercado). El precio era el promedio que se publicaba diariamente del mercado mayorista, y los pagos se hacían dos semanas más tarde en el banco. La creación de valor mutuo fue extraordinaria.

Los pequeños agricultores ganaron al recibir el precio mayorista, aumentar sus cosechas, mejorar sus técnicas de producción, tener asegurada la compra y obviar la angustiada negociación de precios con alguien mucho más poderoso. El supermercado ganó con la mejor calidad del producto a un precio promedio, la garantía del suministro, los menores costos financieros y las mejores relaciones con sus proveedores.

Las compras por medio de licitaciones y subastas por internet han sido la tendencia más fuerte durante la última década, y han roto con las exitosas alianzas de antaño entre clientes y proveedores. Esta experiencia en contravía es muy interesante y da pie para concluir que cada situación debe analizarse en concreto, y que todavía hay ventajas en negociar de forma creativa e integral, con lo que se logra maximizar no solo una variable —el precio—, sino todo el negocio. Es el dilema actual entre negociar integralmente contratos con muchos temas o licitar con un solo criterio (precio).

Esta experiencia, además de ser ejemplo de negociación mutuamente ganadora, parece una innovación social reproducible, y es resultado de una administración capaz de aprender, abierta al cambio y a los beneficios mutuos. Que cunda el buen ejemplo. ■



## EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones 

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

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

# GOBERNAR LA INNOVACIÓN

Nunzia Auletta y María Helena Jaén

El desarrollo efectivo de procesos de innovación en las empresas requiere un sistema de gobierno adecuado. Gobernar la innovación significa enfrentar con visión sistémica las decisiones relacionadas con la estrategia, la estructura y el empoderamiento, y exige un liderazgo comprometido al más alto nivel de la organización.

INNOVAR, INNOVAR, INNOVAR... es un mantra recurrente en muchas empresas. A diferencia de unos años atrás, ya no hay que convencer a las empresas y a sus ejecutivos de la necesidad de promover la innovación en sus organizaciones. La palabra mágica aparece en muchas misiones, visiones y declaraciones de principios y valores, lo que presagia una impronta inequívoca en la dirección estratégica de esas empresas. La consecuencia natural y esperada debería ser una organización que asume el reto estratégico y se alinea para competir en la carrera hacia la innovación, mediante el desarrollo de nuevos procesos, productos, servicios, modelos de negocios y hasta de organizaciones. En la realidad, se observa con preocupación, la innovación se convierte con frecuencia en un caballo desbocado que, algunas veces, tumba barreras entre funciones y departamentos, o pisotea estructuras existentes, y, otras, pierde el ímpetu por falta de un conductor que le dé dirección y propósito.

El paso que va de la declaración estratégica de la innovación a su desarrollo en la organización no es un simple hecho mecánico que se resuelve al rellenar un organigrama o dar vida a un proyecto piloto. El camino de la innovación está plagado de lo que Marty Neumeier (2009), presidente de Neutron, ha llamado «problemas embrujados», por ser persistentes, evasivos y parecer irresolubles. Entre estos problemas se encuentran balancear el corto y el largo plazo, proyectar el retorno financiero de conceptos innovadores, romper fronteras entre departamentos, encontrar nuevos y rentables espacios de mercado, alinear la estrategia con la experiencia de los clientes, y atraer y retener talento para la innovación. Para Neumeier, una posible aproximación a la solución de estos problemas se logra con una empresa orientada al diseño: enfocada hacia la innovación, conectada con sus mercados, constructora de puentes con los clientes y dibujante de futuros posibles. En este enfoque, el diseño va más allá de lo estético para ocuparse de procesos, sistemas y organizaciones. Sale de los departamentos técnicos o tecnológicos para encontrarse con los procesos estratégicos y de planificación.

Nunzia Auletta y María Helena Jaén, profesoras del IESA.

La innovación reclama una presencia central en las definiciones de la estrategia corporativa. Se convierte en un compromiso sistémico que requiere un esfuerzo articulado, desde el más alto nivel de la organización, con la capacidad de permear toda su estructura y empoderar a su gente para recorrer caminos nuevos, pero en una misma dirección estratégica. En esta articulación es posible identificar tres ámbitos: el gobierno de la innovación, su incubación y su escalamiento. En el gobierno opera la alta gerencia de la empresa, cuya responsabilidad consiste en dar la dirección estratégica y alinear a la organización para seguirla. En la incubación se encuentran los equipos de innovación o unidades de desarrollo, cuyo papel consiste en identificar oportunidades, proponer ideas y desarrollar y poner a prueba modelos viables para el negocio. En el escalamiento operan las unidades de negocios y los equipos de mercadeo, encargados de llevar la innovación a estándares de operatividad que aseguren su contribución a los resultados del negocio.

Este artículo se concentra en el primer ámbito: el gobierno de la innovación. Para la comprensión cabal de este concepto se presenta un modelo que permite ordenar la visión sistémica e identificar los retos fundamentales que enfrentan los gerentes en su labor de arrancar y liderar la carrera de la innovación.

### El sistema de gobierno de la innovación

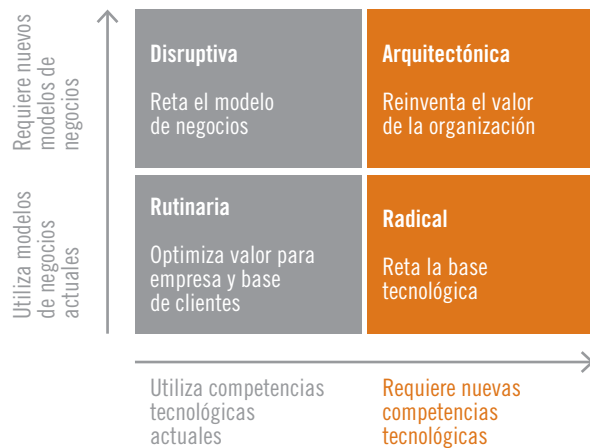
Una de las mayores autoridades en gobierno de la innovación es Jean-Philippe Deschamps (2015), profesor de la escuela de negocios IMD en Suiza, que lo define como un sistema de mecanismos para alinear metas, asignar recursos y delegar autoridad para tomar decisiones con respecto a la innovación, tanto dentro de la organización como entre sus redes y aliados externos. En particular, Deschamps invita a los ejecutivos a preguntarse acerca del contenido de la innovación: por qué innovar, en cuáles ámbitos o aspectos y en qué grado. Igualmente, este autor sugiere revisar los procesos de innovación mediante preguntas como las siguientes: quiénes participan, cómo se organizan, quién es responsable, cuáles aliados existen o cómo se miden los resultados.

El consultor Ed Conkzal (2013) reflexiona en su blog [www.corporate-eye.com](http://www.corporate-eye.com) sobre las responsabilidades del gobierno corporativo en relación con los procesos de innovación. Señala, en primer lugar, la responsabilidad de crear un espacio seguro que motive a los colaboradores a asumir riesgos calculados y una mentalidad y un comportamiento que hagan posible e crecimiento disruptivo. Un ejemplo de ello es la creación de concursos abiertos que estimulen la propuesta de ideas, alineadas con las

### Sistema de gobierno de la innovación



### Mapa de la innovación: direcciones estratégicas



Fuente: Pisano (2015).

metas de las estrategias de innovación y con criterios claros para la evaluación de oportunidades. Este es solo un primer paso de un proceso que debe contar con capacidades de ejecución rápida y flexible, así como con los recursos financieros y humanos necesarios, puesto que la innovación solo produce beneficios cuando se implementa. El ciclo se completa con sistemas de incentivos y recompensas que valoren las contribuciones y le den el reconocimiento esperado a los innovadores. Una línea coherente desde el más alto nivel de la organización, con capacidad para considerar todos los factores involucrados, es esencial para instaurar y reforzar la cultura y la práctica permanente de la innovación.

El sistema de gobierno de la innovación propuesto conjuga los tres componentes fundamentales —estrategia, estructura y empoderamiento— con la finalidad de contestar, a partir de los flujos de interacción que ocurren entre ellos, las preguntas básicas: por qué innovar, en qué medida se desea innovar y cómo se organizará la empresa para la innovación. Un análisis detallado de cada uno de los componentes y sus palancas principales contribuirá al objetivo de construir organizaciones dispuestas a innovar, como parte de su identidad y esfuerzo permanente.

### Estrategia

La estrategia de innovación puede ser definida como la articulación de esfuerzos y recursos de la organización para apoyar la estrategia del negocio, mediante la conceptualización y el desarrollo de modelos innovadores de creación y entrega de valor que satisfagan las expectativas de sus mercados actuales o potenciales. Es necesario contestar por qué y en qué medida se desea innovar, tomando en cuenta las ventajas o desventajas competitivas de la empresa.

La motivación central para innovar responde, en algunas ocasiones, a una estrategia de crecimiento planificado; en otras, puede ser el resultado de la estrategia defensiva de una empresa que ve amenazada su subsistencia por cambios disruptivos en las preferencias del mercado, en las dinámicas de la competencia, en la oferta tecnológica o en las regulaciones nacionales o internacionales. Son diversas las direcciones estratégicas que puede tomar la innovación. Según Gary Pisano (2015), las direcciones generales no son suficientes si faltan los objetivos específicos de la innovación. En particular, es necesario precisar cómo va a crear valor para los clientes actuales o potenciales; por ejemplo, un producto o servicio con mejor desempeño, a menor costo,

más confiable, más duradero, más amigable con el ambiente o cualquier otro atributo que lo diferencia de manera positiva. Igualmente, es necesario especificar cómo captará la empresa una porción del valor que cree; por ejemplo, optimización de operaciones, construcción de activos, capacidades y ofertas complementarias que la defiendan de los ataques de potenciales imitadores, o visión de ecosistema que atenúe posibles posiciones dominantes de intermediarios o clientes en el mercado.

No existe una dirección única, sino más bien una especie de mapa de la innovación, que en la propuesta de Pisano combina dos dimensiones: modelo de negocio y competencias tecnológicas. De allí se desprenden cuatro posibles direcciones estratégicas. La dirección rutinaria consiste en optimizar la

**Una línea coherente desde el más alto nivel de la organización, con capacidad para considerar todos los factores involucrados, es esencial para instaurar y reforzar la cultura y la práctica permanente de la innovación**

creación de valor para la empresa y para su base de clientes a partir del modelo de negocio y las competencias tecnológicas actuales. Las direcciones disruptiva y radical se encuentran en extremos opuestos: la primera implica innovación en el modelo de negocio; y la segunda, innovación en tecnología. Finalmente, la dirección arquitectónica reinventa la forma como crea valor la organización, así como su base tecnológica.

La decisión de seguir una dirección específica dependerá de su consistencia con la estrategia de la empresa; es decir, su misión, su ámbito de acción declarado y la base de sus ventajas competitivas. Es frecuente que las empresas tengan que revisar a fondo su ejercicio estratégico para realinear iniciativas e incorporar las estrategias de innovación como parte de las prácticas de negocios.

**Estructura**

Diseñar la estructura para innovar implica asignar responsabilidades, funciones y papeles, y especificar el número de personas participantes, los niveles de la organización en los que

laboran y sus líneas de reporte. Deschamps (2015) describe nueve modelos de estructuras de gobierno de la innovación, a partir de la combinación de dos dimensiones: responsables de la innovación y nivel gerencial al que pertenecen.

La elección de mantener la innovación al nivel más alto de la organización, sea un individuo o un equipo, se justifica en una etapa incipiente cuando hay que construir modelos de roles y cultura, o cuando los conocimientos y las competencias necesarios para darle impulso residen en estos líderes que con frecuencia pertenecen a áreas comerciales o tecnológicas. Los presidentes tienden a asumir esta responsabilidad en organizaciones que ellos mismos han fundado o son muy dependientes de la innovación, pero con frecuencia delegan las tareas del día a día en su equipo directivo. La formación de un comité de innovación permite reunir un equipo multifuncional concentrado en la tarea, mientras que la participación de todo un equipo directivo puede diluir la atención en medio de la diversidad de prioridades.

En el nivel de gerencia sénior lo más frecuente es encontrar un director o gerente de Innovación, que puede ser una figura de reporte matricial o un supervisor directo de una pequeña estructura formal de innovación. Esta figura suele ser seleccionada por sus competencias en mercadeo o investigación y desarrollo, y reporta al equipo directivo o a la presidencia. Sus responsabilidades se centran en impulsar iniciativas de innovación que se desarrollan en diversas áreas de la organización, hacer seguimiento a esfuerzos y resultados a diferentes niveles e identificar y compartir buenas prácticas. Esta organización puede evolucionar hacia funciones de incubación de la innovación, en espacios donde se concentran competencias y herramientas para facilitar procesos que residen en cualquier departamento o nivel.

En el nivel de gerencia media puede encontrarse una estructura interesante, y a veces informal, que se conoce como «campeones» de la innovación o «intraemprendedores». Son profesionales con propensión a asumir riesgos y a proponer nuevas ideas, que con frecuencia impulsan iniciativas de manera autónoma y buscan en la organización espacios y recursos para su desarrollo e implantación. Estas dinámicas pueden contribuir a construir procesos de innovación desde la base

**Modelos de estructuras para la innovación**

		<b>Responsables</b>				
<b>Niveles de gerencia</b>	Directivos (alta gerencia)	Presidente o vicepresidente de innovación o tecnología	Presidente o vicepresidente de innovación o tecnología	Comité de innovación	Equipo directivo completo	
	Gerentes sénior	Director o gerente de innovación		Equipos multifuncionales o comités por iniciativas		
	Gerentes medios		Nadie	Nadie	Equipo de campeones de innovación	

Fuente: Deschamps (2015).

## Claves para empoderar y favorecer la innovación

Examine dos creencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Sé más que quienes me reportan»</li> <li>• «Es más rápido solucionar los problemas de mis colaboradores que enseñarles a resolverlos por sí mismos»</li> <li>• Pregunte: ¿cuáles competencias se requieren para el proceso de innovación? ¿Quiénes tienes esas competencias? ¿Qué puedo aportar y cómo puedo formar un equipo para la innovación? ¿Cuáles son los beneficios de transferir competencias?</li> </ul>
Pregunte, no diga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas con habilidades para delegar, más que dar órdenes, exploran y se ocupan de comprender las situaciones</li> <li>• Pregunte: ¿qué cree que se puede hacer? ¿Cuáles oportunidades o problemas observa? ¿Cuáles soluciones o ideas sugeriría?</li> </ul>
Cruce tareas con talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case la pasión, el talento y las competencias de su gente con las necesidades de las iniciativas de innovación</li> <li>• Pregunte: ¿cuáles talentos tienen mis colaboradores? ¿Qué les gusta hacer? ¿Qué tipo de perfil se requiere para innovar?</li> </ul>
Cultive un pensamiento independiente en sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueva-facilite el sentido de pertenencia y compromiso con los procesos de innovación y con la organización en su conjunto</li> <li>• Pregunte: ¿cómo hago para promover el pensamiento divergente? ¿Cómo desactivo las barreras para asumir riesgos y tomar decisiones autónomas? ¿Cómo refuerzo e incentivo el pensamiento creativo y la disidencia?</li> </ul>

Fuente: adaptado de Johnson (2007).

hacia arriba. Pero deben verse más como modelos de apoyo, para la incorporación de ideas, que como el modelo principal de gestión de la innovación, porque en cualquier caso se requiere una conducción estratégica de la innovación.

Cuando «nadie» está formalmente a cargo de la innovación pueden encontrarse dos extremos. En el caso más afortunado es una organización donde la innovación constituye parte vital de su ADN: una manera pensar, operar y ejecutar, internalizada en todos los ámbitos. En el peor de los casos, al vacío estructural corresponde un vacío estratégico y cultural,

**Cuando «nadie» está formalmente a cargo de la innovación pueden encontrarse dos extremos. En el caso más afortunado es una organización donde la innovación constituye parte vital de su ADN: una manera pensar, operar y ejecutar, internalizada en todos los ámbitos. En el peor de los casos, al vacío estructural corresponde un vacío estratégico y cultural**

en el que la innovación puede verse como una práctica deseable, pero no es central ni urgente. En los casos estudiados por Deschamps, además de la presencia de estructuras separadas, se encuentran todas las posibles combinaciones, en un esfuerzo de generar sinergias entre diversas competencias y complementariedades funcionales.

### Empoderamiento

Empoderar significa entregar responsabilidad y también autoridad a los colaboradores, darles libertad para pensar por sí mismos y sacar conclusiones de su experiencia y sabiduría. El propósito es ayudar a los colaboradores a desarrollar su potencial de innovación, gracias a que mejoran su capacidad para identificar oportunidades, resolver problemas y tomar decisiones. Cuando de innovación se trata es necesario ir más allá: implica facultar a los colaboradores para que intenten nuevas ideas fuera de la caja, cometan errores y prueben sin miedo. Estas son habilidades fundamentales para crear e innovar.

Es muy común escuchar entre los gerentes que uno de sus grandes retos para actuar eficazmente como líderes, en un proceso de innovación, es empoderar a sus pares y colaboradores. Reconocen que enfrentan este desafío no solo para delegar iniciativas estratégicas de innovación sino incluso para actividades rutinarias. Para ellos, uno de los retos del liderazgo para innovar es que requiere tolerancia al error y a la incertidumbre, y confianza, mucha confianza, en sus colaboradores. De hecho, al líder le toca permitir que los impulsores de la innovación se «salten procesos y sistemas», para asegurar la flexibilidad y la autonomía necesarias para la creatividad. La innovación requiere jugársela en la cabeza de la organización, al mismo tiempo que se promueve y posibilita una delegación estratégica.

Del líder se espera, según la visión del liderazgo ambidiestro (Tushman, Smith y Binns, 2011), que practique y asegure tres principios fundamentales para una innovación exitosa. En primer lugar, debe crear una identidad organizacional atractiva, incluyente e inspiradora, que refuerce los valores de la innovación. Además, debe manejar las tensiones derivadas de las necesidades de cambio y flexibilidad que implica la innovación, al más alto nivel ejecutivo, al trabajar con los directivos en un concepto de «equipo en anillo» (*ring team*), en el cual participen y asuman responsabilidades vinculadas con la innovación en igualdad de condiciones. Finalmente, los desplazamientos fuera de las típicas zonas de

### El líder innovador frente al espejo

Es verdad que la ejecución de un proyecto de innovación requiere el manejo de procesos técnicos y el conocimiento de las mejores prácticas. También es cierto que tener un proyecto adecuado y bien formulado es una condición básica para arrancar una idea. Pero la experiencia muestra que el factor clave para que el proyecto avance es que el líder se conozca a sí mismo, entienda sus motivaciones e intereses, y desarrolle su capacidad para entender y movilizar a otros.

## Siete destrezas básicas de los especialistas del cambio

1. Estar alerta ante necesidades y oportunidades: estar sintonizado con el entorno.
2. Pensar en calidoscopio: ser creativo y estimular ideas que rompan patrones.
3. Establecer «el tema»: ser capaz de comunicar una visión inspiradora.
4. Identificar quiénes te respaldan y apoyan: obtener apoyo y construir coaliciones.
5. Desarrollar un sueño: ser proactivo, cuidar y nutrir al equipo de alto desempeño.
6. Superar las etapas intermedias del proceso de cambio: mantenerse en la perseverancia.
7. Festejar los logros: ser positivo y tener capacidad para reconocer los éxitos de los otros.

Fuente: Jaén, Mogollón y Vidal (2009).

confort de los procesos y sistemas establecidos que impone la innovación traen consigo uno de los desafíos más difíciles para un líder: abrazar la inconsistencia y al mismo tiempo mantener un ambiente de confianza y libertad creativa.

La libertad y la tolerancia a la ambigüedad no implican ausencia de responsabilidad y rendición de cuentas (*accountability*) sino, al contrario, mayor compromiso personal, pues requieren la aceptación voluntaria del riesgo de salir de la zona de confort sin contar con los sistemas convencionales de medición de desempeño. Los innovadores son llamados a participar en el diseño de nuevos sistemas de medición de desempeño que puedan conjugar las exigencias de un negocio en marcha con la incertidumbre de la innovación. En este contexto, la responsabilidad es bidireccional, pues está delimitada, por una parte, por la exigencia de quien solicita la innovación y se compromete a apoyar su desarrollo y, por la otra, por el compromiso de quien acepta el reto y exige recursos y libertad de acción.

### Del modelo a la práctica

Emprender procesos de innovación tropieza frecuentemente con barreras inesperadas. Una iniciativa innovadora diseñada con las mejores intenciones a menudo termina por desdesharse o enfrenta serias dificultades en los ámbitos estratégico, de incubación o de escalamiento. Los ejemplos abundan.

Un presidente de una empresa que trató de implementar un proyecto de innovación en su organización comenta: «Si teníamos claro lo que queríamos, si la innovación prometía excelentes resultados para la empresa, ¿qué explica que no lográramos avanzar con el entusiasmo y al ritmo esperado? ¿Dónde nos trancamos?». Para prever o superar este «problema embrujado», el líder de un sistema de gobierno de la innovación debe comenzar por preguntarse cuál es su

posición frente a los retos del cambio, la ambigüedad y la inconsistencia que la carrera de la innovación trae consigo. Identificar los valores, las competencias y las motivaciones personales del líder, así como los de los equipos de innovación (a cualquier nivel de la organización), es un paso esencial para crear una cultura de participación, responsabilidad, compromiso con el cambio, tolerancia de la divergencia y el error, y propensión a asumir riesgos calculados.

Esto debe ir acompañado de un manejo estratégico del proceso de innovación, en el cual la misión, la dirección y los objetivos del negocio se conviertan en los rieles naturales para el avance, en lugar de funcionar como fronteras insuperables entre compartimientos estancos. La alineación de estrategia, estructura y empoderamiento requiere una gestión flexible y calibración continua, para ubicar el talento y las competencias en función de las necesidades particulares de cada empresa, analizada en su contexto de negocio, industria, tendencias, oportunidades y macroentorno.

La visión sistémica del gobierno de la innovación permite una aproximación generadora de sinergias entre talentos, departamentos y liderazgos, que conduce a crear, entregar y captar valor para la empresa y para sus públicos relevantes. Gobernar la innovación es un reto de velocidad y

**Al líder le toca permitir que los impulsores de la innovación se «salten procesos y sistemas», para asegurar la flexibilidad y la autonomía necesarias para la creatividad. La innovación requiere jugársela en la cabeza de la organización, al mismo tiempo que se promueve y posibilita una delegación estratégica**

ritmo, flexibilidad y dirección estratégica, empatía y empoderamiento, para encauzar los bríos de los innovadores, con frecuencia caballos de raza frenados en las organizaciones, y lanzarlos en un circuito de generación de valor. **RI**

### REFERENCIAS

- Conkzal, E. (2013): «Innovation and corporate governance: risks and opportunities». <http://www.corporate-eye.com/main/innovation-governance/>
- Deschamps, J. P. (2015): «9 different models in use for innovation governance». *InnovationManagement.se*: <http://www.innovationmanagement.se/2013/05/08/9-different-models-in-use-for-innovation-governance>
- Jaén, M. H., Mogollón, D. y Vidal, R. (2009): ¿Quieres cambiar tu organización? Guía práctica para conducir el cambio. Caracas: Ediciones IESA.
- Johnson, L. K. (2007): «Are you delegating so it sticks?». *Harvard Management Update*. Vol. 12. No. 9.
- Neumeier M. (2009): «The designful company». En T. Lockwood (ed.): *Design thinking*. Nueva York: Allworth Press.
- Pisano, G. (2015): «You need an innovation strategy». *Harvard Business Review*. Vol. 93. No. 6.
- Tushman, M., Smith, W. y Binns, A. (2011): «The ambidextrous CEO». *Harvard Business Review*. Vol. 89. No. 6.



## TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



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

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





# Liderazgo responsable

Orgullosos de nuestra amplia y exitosa trayectoria en la producción de una gran diversidad de productos industriales relacionados al mundo de las pinturas, productos químicos y envases flexibles, contribuyendo al desarrollo nacional con conciencia de nuestra responsabilidad hacia el medio ambiente y hacia nuestra gente.



RIF.: J-00029572-7



RIF.: J-00031255-9



RIF.: J-00025642-0



RIF.: J-00006349-4



RIF.: J-00061048-7



RIF.: J-00025641-1

# POR QUÉ LOS BUENOS GERENTES PUEDEN SER MALOS INNOVADORES

Rubén Darío Díaz

El vasto arsenal de conocimientos de la gerencia experimentada se fundamenta en variables operacionales y de mercado que se han validado una y otra vez por mucho tiempo. Pero estos criterios de decisión generalmente no ayudan en entornos ajenos o desconocidos.

EL DESARROLLO de nuevos productos o servicios es frecuentemente interrumpido de manera muy anticipada cuando no se logra demostrar su rentabilidad ante la alta gerencia. En otras ocasiones, por el contrario, se impulsa apresuradamente siguiendo el «olfato» de las personas con más experiencia en la empresa, cuando «apuestan» a su éxito. En el primer caso se desperdician oportunidades de creación de valor, al descartar ideas cuya factibilidad se debería descubrir en el camino; pero, en el segundo se ponen en riesgo de manera innecesaria cuantiosos recursos, sin conocer siquiera el verdadero potencial de las ideas. En cualquier caso, los errores por acción u omisión no se deben propiamente al nuevo producto o servicio, sino a las decisiones que se toman con respecto a ellos.

Las innovaciones —referidas únicamente a nuevos productos o servicios, no al mejoramiento de los existentes o a mejoras en procesos internos de la empresa— implican, por definición, una serie de riesgos desde su concepción hasta su lanzamiento al mercado. Unos se derivan de las dificultades propias del proceso de concepción y ejecución por parte de los equipos de innovación (riesgo inherente). Otros tienen que ver con la pertinencia y la precisión de las decisiones que toma la alta gerencia (riesgo gerencial).

Para minimizar el impacto del riesgo inherente —referido básicamente a los aspectos de diseño del nuevo producto o servicio— han surgido herramientas y técnicas dirigidas a los innovadores o diseñadores. Tal vez la más reconocida hasta ahora sea el pensamiento de diseño (*design thinking*). Sin embargo, en cuanto al riesgo gerencial son menos conocidos los métodos y estudios que ayudan a tomar mejores decisiones en procesos de innovación, a lo que hay que sumarle la convicción de muchos líderes de negocios de que su «olfato» y experiencia son suficientes para este fin.

La paradoja es que las decisiones valiosas para el éxito de la operación regular de la empresa no funcionan en el desarrollo de nuevos negocios. El vasto arsenal de conocimientos de la gerencia experimentada se fundamenta en variables operacionales y de mercado que se han validado una y otra vez por mucho tiempo. Pero estos criterios de decisión generalmente no ayudan en entornos ajenos o desconocidos. En la innovación, tanto los equipos de desarrollo como la gerencia deben descubrir las variables que determinarán el éxito de la nueva propuesta y no trasladar automáticamente aquellas sobre las cuales hoy descansa el negocio.

Rubén Darío Díaz, profesor del IESA.

Los casos del iPod (Apple) y Zune (Microsoft) ilustran bien esta situación. Los equipos gerenciales de ambas empresas no tenían experiencia en la industria de la música antes de lanzar estos dispositivos. Pero el iPod resultó un inmenso negocio lucrativo para Apple, mientras que Microsoft debió retirar del mercado el Zune como consecuencia de su estrepitoso fracaso. La diferencia estuvo principalmente en la

**Quienes dirigen o participan en el proceso de innovación tienden a pensar en la innovación como una extensión o continuación del negocio actual, no como el proceso de desarrollo de un negocio totalmente nuevo**

forma como la gerencia de cada empresa entendió la dimensión y la complejidad del reto. La de Apple reconoció desde un principio que el iPod no podía ser una extensión del negocio de computadoras personales —su principal fuente de ingresos hasta ese momento— sino que debía crear nuevos procesos operacionales y comerciales para redefinir hasta donde fuese posible los fundamentos de la industria de la música que pretendía digitalizar. En razón de ello negoció contratos inéditos con las empresas disqueras y desarrolló la aplicación iTunes para facilitar el proceso de compra y descarga de canciones, entre otros aspectos. Para la gerencia de Microsoft, en cambio, el nuevo dispositivo solo fue una extensión de sus lucrativas líneas de negocios existentes, por lo cual intentó replicar los procesos y modelos que le habían funcionado para lograr el resultado conocido.

Quienes dirigen o participan en el proceso de innovación tienden a pensar en la innovación como una extensión o continuación del negocio actual, no como el proceso de desarrollo de un negocio totalmente nuevo. Por eso el riesgo gerencial pasa generalmente inadvertido, al suponer que lo nuevo, por ser una extensión, puede ser resuelto con las mismas técnicas del pasado.

**Una nueva forma de pensar**

Antes de la primera decisión, la primera reunión o la primera discusión acerca del desarrollo de algo nuevo en la empresa, la gerencia necesita reflexionar sobre los fundamentos tanto de su negocio actual como del nuevo. Este es un paso clave en la búsqueda de nuevas propuestas para el mercado, porque posiblemente este haya cambiado de forma imperceptible, pero profunda, a lo largo del tiempo.

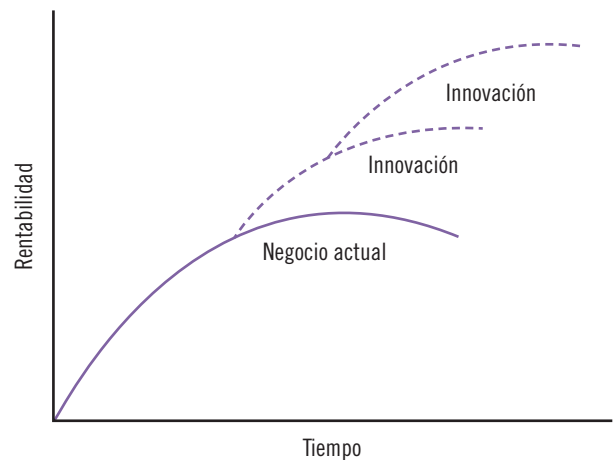
A la prensa tradicional, por ejemplo, le ha sido muy difícil innovar en el mundo digital, no porque no haya podido adquirir o desarrollar nuevas tecnologías, sino por las convicciones en cuanto a factores de éxito como la credibilidad de su marca y el prestigio de sus columnistas. Como

ha quedado demostrado en la práctica, estos factores han resultado ser poco determinantes para el éxito de las nuevas propuestas de medios de comunicación digitales, cuyas marcas y columnistas eran totalmente desconocidos hace pocos años. Las creencias de la gerencia, arraigadas en éxitos pasados, les cierran inadvertidamente la posibilidad de explorar nuevos caminos y soluciones.

Las convicciones o interpretaciones acerca del entorno son denominadas por Peter Senge (1995) «modelos mentales», que filtran la forma como se percibe la realidad y afectan, en consecuencia, las decisiones que se toman. En el caso de la innovación, muchas personas la consideran una extensión del negocio que ya operan. En su mente dibujan el desarrollo de nuevos negocios como olas que se superponen unas a otras en el tiempo de forma sucesiva; es decir, el punto de partida de la siguiente está casi en la cresta de la ola anterior.

Este modelo, muy común en los textos de gerencia, explica que las empresas pueden mantener un ritmo constante de crecimiento a partir de la generación continua de nuevas fuentes de ingresos. De esta forma, los productos o servicios que entran en una etapa de declive pueden ser sustituidos por otros, sin que ello afecte el desempeño general de la empresa (Baghai, Coley y White, 1999).

**La innovación como extensión del negocio actual**



El problema con este modelo es que, al colocar cada nuevo punto de partida en la cresta de la ola anterior, sugiere que lo existente en la empresa es suficiente para lo nuevo, cuando en realidad no es así. No quiere decir esto que las marcas, los activos, el personal y los procesos no cuenten, sino que no son fundamentales al inicio de la innovación.



**FUNDAMENTOS DE FINANZAS**

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY



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

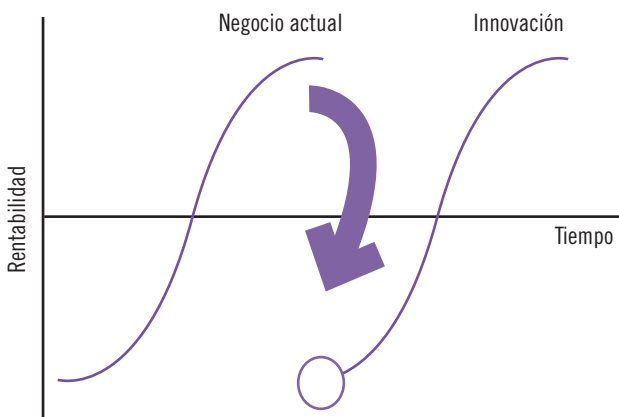
¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia? ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa? ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva? ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano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

En cambio, la precisión al identificar los problemas que se quiere resolver, la originalidad y la utilidad de las soluciones planteadas, o la estrategia de penetración y escalamiento del nuevo producto o servicio sí son claves para el éxito. Los emprendimientos tecnológicos nacidos en los garajes de las casas son ejemplos de esto. Al principio solo cuentan con buenas ideas, propuestas y contacto cercano con el mercado. Esta apreciación del punto de partida de la innovación, en una etapa incipiente del negocio, la coloca mucho más abajo de lo que se cree, desde el punto de vista no solo financiero u operacional sino también mental. Por eso, un modelo en el que las innovaciones no se representan como olas superpuestas, sino como largas «eses» consecutivas que comienzan desde abajo o desde cero, es más apropiado para entender la dimensión del reto.

Este modelo no solo revela las verdaderas implicaciones de una innovación, sino que también coloca en la mente de los decisores la necesidad de separarla del supuesto apalancamiento del negocio tradicional. Esta forma de ver las innovaciones ofrece una perspectiva distinta para tomar decisiones al considerar, entre otras cosas, que:

- mejorar lo que se tiene es básicamente transitar por el tramo corto, la parte superior de la primera curva, mientras que innovar es un largo trayecto desde las ideas hasta que el negocio está en marcha;
- no es lo mismo extender, ampliar o replicar lo que se tiene —primera curva— que «saltar» desde las convicciones preconcebidas y sesgos hasta el punto de empezar desde cero para redefinir desde ahí los criterios de desarrollo del nuevo negocio;
- cada nuevo negocio, entendido como fuente de generación de valor, es independiente, aunque aproveche las sinergias de pertenecer a una empresa; esto es solo una ventaja, no la clave para el éxito;
- administrar la cresta de la primera curva requiere equipos de trabajo con competencias en análisis, mejora de procesos y eficiencia, y operan de mejor manera con procesos establecidos, mientras que al principio de la segunda curva se necesitan personas capaces de generar ideas y que se sientan cómodos con la experimentación y el descubrimiento de soluciones.

## El reto de la innovación



Pensar en la innovación, o pensar en «modo innovación», es un gran reto para la gerencia. No es fácil desprenderse de las experiencias exitosas del pasado ni del convencimiento acerca de un negocio para liderar el desarrollo de nuevas propuestas para el mercado. Esto no implica obviar ni descartar el pasado, sino usarlo para manejar el negocio en el cual ha sido exitoso, o la primera curva.

La gerencia de empresas que enfrentan retos importantes debe reconocer que los modelos mentales existen, y que se van robusteciendo con la acumulación de experiencias. El solo hecho de hacerlo ya facilita una mayor apertura y disposición para el descubrimiento de espacios con nuevas interpretaciones y soluciones.

Daniel Kahneman (2013) plantea que los seres humanos operan con dos sistemas de pensamiento. El sistema 1, o pensamiento rápido, opera de forma automática y sin esfuer-

## No es lo mismo extender, ampliar o replicar lo que se tiene —primera curva— que «saltar» desde las convicciones preconcebidas y sesgos hasta el punto de empezar desde cero para redefinir desde ahí los criterios de desarrollo del nuevo negocio

zo ante un hecho y facilita la generación de respuestas inmediatas. El sistema 2, o pensamiento lento, requiere esfuerzo, análisis y mucha atención. Por ejemplo, ante la operación 17 x 24, el sistema 1 permite identificar rápidamente que es una multiplicación y tal vez que su resultado es más de 100 pero menos de 500. Pero llegar al resultado 408 exige algo de esfuerzo.

La gerencia de las operaciones de la empresa funciona regularmente con el sistema 1. Cuando los procesos son repetitivos y se conocen muy bien, por experiencia, las conclusiones saltan inmediatamente a la mente del gerente. Pero si se reconoce que la innovación opera en un entorno desconocido en el cual no se tiene experiencia se deberá usar, por el contrario, el sistema 2; es decir, tomar el tiempo suficiente para el análisis, el entendimiento y la interpretación antes saltar con una respuesta o decisión.

## El ascenso hacia la innovación

Luego del «gran salto» hacia el modo innovación empieza el ascenso a la innovación. Ir desde las ideas hasta el negocio en marcha es un proceso de decisión a través de varios tipos de descubrimientos de cuyo resultado dependerá el éxito del proyecto. En este sentido son pertinentes los estudios de Nathan Furr y Jeff Dyer (2014) y Robert Cooper (2011).

El primer paso es el descubrimiento de la oportunidad. En esta etapa, los equipos de innovación se concentran en la identificación de la necesidad del consumidor, cuya satisfacción está pendiente. Algunas veces se observan fácilmente en el mercado y en otras ocasiones ni siquiera los consumidores se han percatado de que las tienen o padecen. De esta identificación de necesidades del mercado, presentadas típicamente en un caso de negocio, la gerencia debe decidir si aprueba o no la continuación del proyecto. Una vez que se evalúe si existe o no una necesidad real en el mercado que la empresa pueda resolver, y si esta oportunidad representa un volumen de negocios importante para la empresa, se decide el paso a la fase siguiente.

El segundo paso es el descubrimiento de la solución. Aquí se profundiza en el conocimiento de la necesidad de

los consumidores y se empieza a diseñar una proposición de valor para satisfacerla. En esta etapa se realizan pruebas del producto o servicio en entornos controlados, para empezar a validar si se va por el camino correcto. Se analizan en profundidad las reacciones de los consumidores para validar los hallazgos iniciales y corroborar que se está avanzando hacia la solución de un problema real. El resultado de esta fase es un «producto mínimo viable», que sea suficientemente eco-

### En la innovación es muy peligroso decidir con base en supuestos acerca de un mercado del cual no se tiene información ni se han revelado las reacciones de los consumidores

nómico y sencillo para mantenerse dentro del presupuesto, pero también suficientemente terminado para que pueda ser probado con consumidores reales. Si esto se logra, la gerencia deberá aprobar el avance hacia pruebas de mercado reales y sus riesgos.

El tercer paso es el descubrimiento del mercado. Aquí se valida si el nuevo producto o servicio es aceptado por el mercado. Hacer pruebas con el nuevo producto o servicio en ambientes controlados es una cosa, y hacerlo con consumidores reales es otra. En esta etapa se coloca en manos del consumidor la nueva propuesta para determinar su disposición de compra. El procedimiento no consiste en regalar el producto o hacer pruebas inducidas, sino «simular» su comportamiento real en los anaqueles o en los establecimientos u oficinas de la empresa. Lo más importante es observar las reacciones, la disposición a pagar, las repeticiones de compra, además de hacer los cambios y mejoras que se identifiquen en el proceso. La gerencia deberá evaluar los resultados y determinar si la nueva propuesta está lista para ser lanzada al mercado, si es necesario realizar más modificaciones y pruebas, o descartar el proyecto si no se logran los objetivos esperados.

El cuarto y último paso es el descubrimiento del negocio. Este es propiamente el lanzamiento del producto al mercado. En este momento, el éxito dependerá principalmente de las estrategias para definir el mercado, la campaña publicitaria y el seguimiento permanentemente del mercado para evaluar su comportamiento y hacer las correcciones que sean necesarias. Es aquí donde tiene un valor fundamental el plan de negocio, en el cual se plasma para su evaluación la estrategia del nuevo negocio y su verdadero impacto en la creación de valor. Solo luego de las validaciones con el mercado es cuando la empresa conoce la configuración o fórmula del nuevo producto o servicio, lo cual permite precisar las consideraciones financieras del proyecto.

### Sin atajos ni adivinanzas

El resultado final de la innovación es el «descubrimiento» de los aspectos clave para el éxito; siempre a partir de lo que la gente realmente necesita, no de las creencias o presunciones de quienes participan en el proceso. También es necesario tener presente que las innovaciones de alto impacto no son una extensión de lo conocido. Extrapolar o reproducir las experiencias de éxito puede funcionar cuando se conocen el producto, el mercado o ambos. Pero los océanos azules, u oportunidades que a la competencia le resulta difícil o imposible aprovechar, requieren dejar de lado, al menos en los momentos de análisis y reflexión, los sesgos que impiden ver las oportunidades. Ciertamente, esto es exigente para quienes lideran la búsqueda de nuevo valor para la empresa, pero vale la pena.

La gerencia tiene una necesidad imperiosa de decidir, con base en números y rápidamente, lo que es vital para la gestión del negocio en marcha, y por ello se pretende sustituir el proceso de descubrimiento con un plan de negocio. Pero en la innovación es muy peligroso decidir con base en supuestos acerca de un mercado del cual no se tiene información ni se han revelado las reacciones de los consumidores. En un principio, la gerencia solo debe aprobar los recursos necesarios para la siguiente fase de descubrimiento, hasta llegar al punto en que se determine que llegó el momento de realizar la gran inversión. Aquí el plan de negocio es de gran utilidad, porque se han despejado muchas dudas y se ha logrado definir el producto o servicio que verdaderamente quiere el mercado. Identificar, probar y corregir, una y otra vez, con el mercado de forma controlada es lo que se requiere. Aunque no parezca apropiado usar una frase del boxeador Mike Tyson para la gerencia, aquí pudiera ser útil: «Todos tienen un plan hasta que reciben el primer puñetazo en la boca».

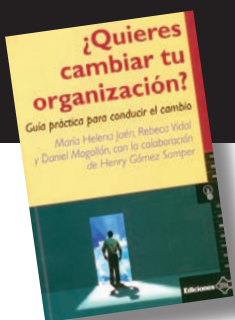
No hay que dejar que la innovación se convierta en un reto a la inteligencia ni un concurso de planes de negocios. Es ciertamente un reto, pero para descubrir las necesidades del mercado y como satisfacerlas, no para adivinar el próximo gran éxito de la empresa desde una sala de reuniones donde la alta gerencia cree tener la última palabra, cuando en realidad debe hacer la primera pregunta. **■**

### REFERENCIAS

- Baghai, M., Coley, S., y White, D. (1999): *The alchemy of growth*. Londres: Orion Business.
- Cooper, R. G. (2011): *Winning at new products: creating value through innovation*. Nueva York: Basic Books.
- Furr, N., y Dyer, J. (2014): *The innovator's method: bringing the lean start up into your organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kahneman, D. (2013): *Thinking, fast and slow*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.
- Senge, P. (1995): *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

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

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



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

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

# LOS ALQUIMISTAS DE LA REINVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Alejandro Betancourt

El mayor reto para las empresas es, actualmente, sobrevivir. Las probabilidades están directamente relacionadas con su capacidad para reinventarse, reimaginarse, redefinirse. ¿Tiene su organización el liderazgo necesario para acometer esta tarea? Las cualidades de los presidentes ejecutivos pueden resultar insuficientes para el reto planteado.

EN UNA ENTREVISTA publicada en la edición de septiembre de 2015 de *Harvard Business Review*, Indra Nooyi, presidenta ejecutiva de PepsiCo, ofrece la siguiente perspectiva acerca de la necesidad de reinención de las empresas: «Los ciclos se han acortado. La regla solía ser que te reinventaras cada siete a diez años. Ahora es cada dos a tres años. Hay reinención constante: cómo haces negocios, cómo tratas al cliente» (Ignatius, 2015).

Las empresas no la tienen fácil. En 2014 apenas subsistía el doce por ciento de las empresas que formaban parte del índice Fortune 500 de 1955. En otras palabras, 88 por ciento de las compañías se extinguieron o redujeron drásticamente su tamaño e influencia. Para completar esta inquietante perspectiva, la expectativa de vida de las compañías que aparecen en el índice S&P 500 de 1937 era 75 años; en 2010 apenas llegaba a los quince (Giudice e Ireland, 2014).

La obligación de cambiar está clara: si las compañías desean sobrevivir deben hacer de la reinención un asunto estratégico de extremo cuidado y relevancia en sus discusiones. Pero, ¿a quién acudir para que lidere este tipo de discusiones y, más importante aún, para que ejecute los planes que de ellas surjan?

La respuesta casi automática sería el presidente ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés). Pero una nueva corriente de pensamiento apunta a que el entorno caótico actual, propio de un mundo definido como volátil, incierto, complejo y ambiguo, está reñido con la visión establecida de los negocios y sus líderes, particularmente los CEO: «Este entorno de cambio incesante y no lineal estará más presente y se acelerará en el futuro. La concepción tradicional del CEO lo hace estar terriblemente mal equipado para sobrevivir» (Giudice e Ireland, 2014: 13).

Estas opiniones promueven el «pensamiento de diseño» (*design thinking*), una corriente que aboga por la disciplina del diseño estratégico para conciliar el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico, a fin de propulsar la innovación disruptiva en las organizaciones. El pensamiento de diseño es un método de solución de problemas complejos, que intenta conciliar las necesidades de la gente (deseable) con lo que es tecnológicamente posible (factible) y crea valor para la organización (viable).

El pensamiento de diseño sirve como guía para manejarse en tiempos de intensas transformaciones o reinenciones. Cuando las compañías necesitaron disciplina procedimental recurrieron a los métodos de la gerencia de operaciones. Cuando el propósito era escalar y manejar costos, finanzas recibió el llamado. Cuando se requería conquistar nuevos usuarios se le entregó el testigo a mercadeo. Hoy, cuando las compañías, además de las herramientas de análisis, necesitan cualidades como agilidad, imaginación, sesgo hacia la acción y asumir riesgos, es el momento de acudir al diseño estratégico (Betancourt y Villasmil, 2015).

Alejandro Betancourt, director asociado de Mercadeo y Comunicaciones Corporativas de Procter & Gamble de Venezuela

## Presidente ejecutivo y presidente de diseño: diferencias y similitudes

Presidente ejecutivo (CEO)	Similitudes	Presidente de diseño (DEO)
Ejecutivo de mayor jerarquía Autoritario Pensador lineal Apegado al plan Preciso Mantiene el orden	Ambicioso Confiado Racional Competitivo	Colaborador experimentado Inspirador Pensador sistemático Experimentador e improvisador Cómodo con la ambigüedad Permite las disrupciones útiles

Fuente: Giudice e Ireland, 2014.

La alternativa al liderazgo tradicional del CEO es un directivo que tome las riendas de la transformación de la organización y lidere la travesía que supone una reinención total. Para ello hay tres opciones: 1) equipar al CEO con las herramientas necesarias para afrontar el reto; 2) traer una figura externa que le ayude en la transición, una suerte de director de diseño (CDO, por las siglas en inglés de *chief design officer*); y 3) reemplazar al CEO por un presidente de diseño (DEO, por las siglas en inglés de *design executive officer*) (Giudice e Ireland, 2015). Las diferencias entre el presidente ejecutivo tradicional, el director de diseño y el presidente de diseño son apreciables desde un punto de vista de cualidades y habilidades. La decisión de llamarle director o presidente de diseño es meramente de orden ejecutivo, a la luz de la renovada estructura organizacional.

### Características de los nuevos líderes

Son cuatro las características de esta nueva subespecie del liderazgo corporativo: 1) son agentes principales de cambio, 2) son intuitivos y socialmente inteligentes, 3) son pensadores sistémicos y 4) están orientados a la acción.

La figura de director o presidente de diseño consiste en un iniciador de cambio para la organización, bien en la forma de sugerencias derivadas de sus reflexiones o —más importante— como una suerte de protectorado creado por él para que afloren propuestas desde las diversas áreas y funciones de la organización. En segundo lugar, los líderes transformadores entienden el balance entre la intuición y los datos; es decir, no desprecian la existencia de números o datos, pero no se paralizan por su ausencia. Tienen un sexto sentido para entender qué está bien y qué no. Esto lo logran también por su inteligencia social que, al permitirle conectar con todos en la organización, hace posible «absorber» puntos de vista diversos para formarse un juicio propio generalmente correcto.

La capacidad para pensar de manera sistémica se refiere a la habilidad para hallar conexiones entre elementos aparentemente aislados y, además, percatarse de la relevancia de esas conexiones para el éxito organizacional. Finalmente, este tipo de líderes está orientado a la acción. El diseño siempre tiene un sesgo profundo hacia la acción, mientras que la gerencia se atora muy a menudo en la discusión. Es precisamente esa distinción entre querer hacer más y hablar menos lo que separa a un director o presidente de diseño del liderazgo convencional (Liedtka y Ogilvie, 2011).

### La reinención en la organización

La primera decisión a la que se enfrenta cualquiera que intente reinventar o reimaginar su organización es con cuál de las tres modalidades de liderazgo —presidente ejecutivo, director de diseño o presidente de diseño— hacerle frente a la titánica transformación. La buena noticia es que existen precedentes exitosos para cualquiera de ellas.

Steve Jobs fue el ejemplo más claro de un presidente de diseño (DEO) que llevó a Apple a cotizar cifras récord en la

bolsa de valores, al tiempo que batía todos los pronósticos de participación de mercado con sus constantes innovaciones. Guy Laliberté, creador del Cirque du Soleil, es otro ejemplo del balance entre análisis e intuición puestos al servicio de la reinención de una organización: «Su liderazgo impulsó una cultura definida por la capacidad de comenzar desde cero, de una hoja en blanco, hasta llegar a algo que nadie hubiera jamás soñado» (Martin, 2009: 136).

Para el caso de la creación de una figura como el director de diseño —que trabaja de la mano del presidente ejecutivo para canalizar los esfuerzos transformadores— la referencia es Mauro Porcini, de PepsiCo, el primer ejecutivo que ocupa esta posición en el conocido conglomerado de bebidas y alimentos. Sus contribuciones han ayudado a traducir programas de innovación en resultados tangibles de orden financiero y comercial. La propia Nooyi, presidente de PepsiCo, refiere sobre la selección de Porcini: «Lo más importante fue encontrar a

**La figura de director o presidente de diseño consiste en un iniciador de cambio para la organización, bien en la forma de sugerencias derivadas de sus reflexiones o —más importante— como una suerte de protectorado creado por él para que afloren propuestas desde las diversas áreas y funciones de la organización**

la persona correcta en Mauro. Nuestra gente inmediatamente entendió la manera en la que él nos podría ayudar a pensar acerca de nuestro proceso de creación y desarrollo de productos» (Ignatius, 2015).

El solo hecho de enarbolar la bandera de la reinención no será, lamentablemente, suficiente. Una vez iniciada la travesía, la organización se enfrentará inequívocamente a la tarea de escoger una de las siguientes opciones: equipar a su CEO, reemplazarlo por un DEO o importar un agente externo para que asuma el papel de CDO. Todo con el propósito de salvaguardar el más originario de todos los instintos: la supervivencia de la organización. **■**

### REFERENCIAS

- Betancourt, A. y Villasmil, T. (2015): «Design thinking como aproximación sistémica a la innovación en pymes en Venezuela». Trabajo de grado presentado para la obtención del título de Máster en Administración. Caracas: IESA.
- Giudice, M. e Ireland, C. (2014): *Rise of the DEO: leadership by design*. Nueva York: New Riders.
- Ignatius, A. (2015): «How Indra Nooyi turned design thinking into a competitive advantage: an interview with PepsiCo's CEO». *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy>.
- Liedtka, J. y Ogilvie, T. (2011): *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. Nueva York: Columbia Business School.
- Martin, R. (2009): *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business School.

# EMPRESAS INNOVADORAS EXPLICAN SUS MODELOS DE NEGOCIOS

Fabiana Culshaw

Banesco, Chocolates El Rey, Wayra/Telefónica, Ron Santa Teresa y Diageo son ejemplos de empresas cuyas estructuras y dinámicas van más allá de lo establecido.

A LO LARGO DE LA HISTORIA la innovación ha sido motor de desarrollo, y las empresas han creado nuevas formas de organizarse para ser más productivas, sobre todo en tiempos de crisis que exigen ir más allá de los esquemas tradicionales. En Venezuela, muchas empresas se destacan por sus modelos de negocios. La revista *Debates IESA* ha seleccionado a cinco de ellas, para indagar acerca de sus estructuras y procesos. Estas empresas tienen algunos aspectos en común: la innovación como valor organizacional, la visión más allá de la inmediatez y las fronteras, las juntas directivas con sólida formación en negocios y la atención a las mejores prácticas del mundo.

## **Banesco: pionero con su «unidad de innovación»**

Uno de los principales valores de Banesco es la innovación, pero fue en 2013 cuando el banco creó una unidad de innovación propiamente dicha, que también apalanca a sus filiales Banesco Seguros y TodoTicket.

Banesco es el único banco de Venezuela que cuenta con una unidad de innovación, que reporta a la Dirección de Tecnología y tiene la función de explorar tendencias y proponer nuevas soluciones al negocio. «Al principio éramos cinco personas y hoy en día somos ocho integrantes, sobre todo técnicos informáticos. Sin embargo, se ha ido incorporando personal de otras disciplinas, incluso hay una socióloga, que da perspectiva sobre el comportamiento humano», explicó Ivette Cerrada, vicepresidenta multinacional de Arquitectura e Innovación de Banesco.

La aplicación «Banesco Amigos», que consiste en hacer transferencias bancarias por Facebook, surgió de un empleado, la unidad de innovación le dio estructura a la idea y el producto se lanzó al mercado. La «Banca móvil multiplataforma» también surgió de las iniciativas de la nueva unidad, así como «Citas más carpetas», aplicación en la que el sistema generaba automáticamente la carpeta para Cadivi. «El año pasado lanzamos el ATM verde, que consiste en que el recibo no se imprime en el cajero automático, sino que se ve en la banca en línea. La idea fue sencilla, pero conlleva ahorro al banco y simplifica las cosas al cliente», indicó Cerrada.

Banesco cuenta con un área de desarrollo de productos, pero allí el impulso es de innovación incremental sobre los productos que ya existen (sobre todo en mercadeo y ventas), mientras que la unidad de innovación se dedica a procesos de creación disruptivos, con prototipos y pilotos. Ambas áreas están alineadas. La cultura de innovación se difunde con el «Programa de Embajadores de Innovación», creado en 2013, y según Cerrada:

Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial.



Es voluntario, consiste en talleres sobre cómo presentar una idea, alinearla a los objetivos del banco, analizar su factibilidad y hacerla rentable. Inicialmente se presentaron 200 ideas y clasificaron cinco. Algunas de estas forman parte de la planificación estratégica actual del banco, como son nuevas aplicaciones móviles dirigidas a los clientes y mejoras de procesos internos con herramientas colaborativas.

Gracias a un acuerdo con la Universidad Simón Bolívar, Banesco reunió a los mejores embajadores de este año, para cursar un «Diplomado de innovación». Asimismo, la institución desarrolla «innovación abierta»; esto es, charlas en universidades en las que plantean retos a los estudiantes. De esas instancias surgió, por ejemplo, el concepto de «asesor financiero».

La unidad de innovación existe en las sedes de Banesco de otros países, como Panamá y España, y donde no se ha creado formalmente, igualmente apuntalan «el rol de innovación», como en República Dominicana. A Cerrada le compete crear la sinergia entre las distintas filiales del grupo.

### El Rey y sus exportaciones

Chocolates El Rey fue pionero en el mundo en ofrecer productos hechos con cacao de un solo origen. «La tradición es mezclar materia prima de distintos orígenes. Pero en Venezuela tenemos un cacao muy especial y aromático; podemos presentar un chocolate hecho en su totalidad en estas tierras», explicó Jorge Redmond, presidente de El Rey, quien aclaró que «ahora otros países están copiando esa idea». El Rey también es innovador al acercarse al campo: «Generalmente hay separación entre los importadores y los productores de cacao, pero en Venezuela trabajamos alineados».

La empresa ha exportado desde hace casi treinta años, fundamentalmente el «chocolate *full-service*», que es el destinado a hotelería, restaurantes, pastelerías y panaderías, y desde comienzos de 1996 coloca en el exterior productos terminados de consumo masivo. Sus principales mercados son Estados Unidos, Japón, Chile y algunos países de Europa. Como explicó Redmond:

A raíz de la apertura comercial en el gobierno de Carlos Andrés Pérez, hicimos una renovación de la empresa para competir mejor nacional e internacionalmente. En ese entonces, decidimos construir una planta en Barquisimeto. Antes estábamos en Caracas. Otra iniciativa fue incorporar un departamento agrícola. También renovamos nuestro sistema de producción en 1995, adquirimos una línea con la mejor tecnología conocida para la fabricación de chocolate, y así nos fuimos desarrollando.

Las estrategias de innovación han acompañado a la compañía en su evolución. De hecho, Redmond entiende la actualización como un proceso continuo, más allá de las adversidades.

Durante unos años El Rey sembró cacao en conjunto con una subsidiaria de Pdvsa, pero en 2005 la finca fue invadida por grupos adeptos al gobierno. «Todavía tenemos la propiedad, pero no podemos hacer uso de ella. Por un tiempo, recortamos las inversiones en Venezuela, pero ya no porque nuestras exportaciones requieren más capacidad. Recientemente adquirimos maquinarias y automatizaciones».

La compañía atiende tres mercados: el llamado «*full service*», chocolate destinado a hoteles, restaurantes, pastelerías y panaderías (donde tiene 85 por ciento de participación de mercado); consumo masivo, dirigido al consumidor final (donde alcanza diez por ciento del mercado); y bebidas instantáneas chocolatadas, con Taco, empresa adquirida por El Rey en 1986.

El Rey es una empresa familiar, con una junta directiva de personas externas a la compañía, que les permiten analizar lo que están haciendo con otros puntos de referencia. Con 250 empleados, exporta el treinta por ciento de su facturación total y la meta es llegar al setenta por ciento. Entre los planes también está fabricar bajo contrato con compañías de otros países. Redmond explica: «Los socios de otros países fabricarán el chocolate y lo empaquetarán con nuestra marca. Ese modelo de negocio es nuevo para nosotros, ya comenzamos con Estados Unidos. También compramos cacao en Perú y Ecuador».

Exportar desde Venezuela no es fácil. Para cada exportación se requieren noventa pasos distintos (entre presentación de documentos, permisos, sellos, firmas), en 19 ministerios. «Lo logramos porque tenemos una gran tradición exportadora», comentó Redmond. En los últimos años han surgido nuevos actores en el sector, empresarios que en su mayoría se dedican a chocolates artesanales. «Es sano para el país que exista variedad y competencia. Hay muchas regulaciones e impuestos al sector privado, pero el consumo en Venezuela es grande y guía a las empresas».

### Wayra acelera proyectos tecnológicos

Wayra es una iniciativa que nació hace cuatro años en la empresa Telefónica. Su objetivo es apoyar emprendimientos en diversos países. Originalmente fue un proyecto iberoamericano, pero se fue expandiendo y actualmente alcanza al Reino Unido y Alemania, además de haberse establecido una alianza con China.

Gustavo Reyes, gerente nacional de Wayra Venezuela, señaló: «Buscamos que los emprendimientos se aceleren y lleguen a la fase comercial en los mercados internacionales». Wayra aporta la plataforma, el método, el capital semilla (en



## ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)



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

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

el orden de 50.000 dólares) y el asesoramiento para la puesta en marcha de los proyectos. Para ser seleccionados, estos deben utilizar tecnologías de información, constituir propuestas de valor innovadoras, tener un modelo de negocio viable y ser capaces de alcanzar mercados globales. A la fecha, Wayra acelera 500 empresas y ha recibido 30.000 proyectos desde su fundación. En Venezuela ha apoyado a 29 empresas y se espera que para finales de 2015 lleguen a 40.

El modelo de negocio es el siguiente: Wayra invierte entre cinco y diez por ciento de cada emprendimiento elegido y los hace crecer. Es frecuente que esas empresas que nacen

### **Banesco es el único banco de Venezuela que cuenta con una unidad de innovación, que reporta a la Dirección de Tecnología y tiene la función de explorar tendencias y proponer nuevas soluciones al negocio**

terminen como proveedoras de Telefónica o de sus clientes en el mercado internacional. Con Wayra, Telefónica se asegura una generación de nuevos productos y servicios; es una manera de tener un canal abierto al mercado. Por ejemplo, en Venezuela se ha desarrollado el manejo de colas por SMS y Telefónica lo usa en su centro de atención a clientes. También se están estudiando productos en la nube para pymes, clientes de Telefónica.

«Los proyectos de emprendimiento no valen casi nada, porque nadie ha invertido en ellos, pero algunos llegan a los veinte millones de dólares en cinco años. Si Wayra tiene el cinco o el diez por ciento de participación, también multiplica su valoración», explicó Reyes. Cuando el emprendimiento genera dividendos se pueden distribuir los beneficios, pero Telefónica tiende a preferir que el emprendedor reinvierta las ganancias para alimentar la economía de escala.

Entre los emprendimientos venezolanos Reyes destaca la plataforma móvil Quiros (simulador quirúrgico para estudiantes de medicina, que permite desarrollar habilidades para operar), una aplicación de realidad aumentada para la educación Play Q (crea dinámicas de aprendizaje multimedia, con sonido, movimiento e interactividad), Akademia (portal de gestión que facilita la comunicación entre padres, estudiantes y colegios, que se ha expandido a Perú) y el *market place* para artistas latinoamericanos Disenia (promueve talentos como si fuera una galería, siempre bajo curaduría).

### **Santa Teresa y el mercado del ron**

Ron Santa Teresa es una de las pocas empresas familiares de licores en el mundo que permanece independiente. «Somos depositarios de una herencia de más de 200 años, cinco generaciones. La marca Santa Teresa se registró apenas salió el

Registro de Marcas en Venezuela», informó Humberto Sánchez, su director de negocios internacionales.

La compañía, integrada por 450 empleados, cuenta con el cuarenta por ciento de participación del mercado venezolano. Fue innovadora desde un comienzo al introducir el método de solera en el añejamiento del ron: un proceso fraccionado, que habitualmente se utiliza en el jerez, no en el ron. «Fuimos la única compañía en Venezuela y la primera en el mundo que lo hizo y así dimos origen al Ron 1796, nuestro estandarte de calidad», explicó Sánchez.

También se destaca por sus exportaciones. El volumen de envíos al exterior está entre quince y veinte por ciento de la producción total. «Más que una política de exportación, tenemos una estrategia de creación de valor y de crecimiento económico, que pasa por iniciativas internacionales».

El mercado internacional del ron tiene un porcentaje de bebidas *super premium* mucho menor que cualquier otro licor. Ese hecho es visto como una oportunidad por la empresa, que se ha propuesto movilizar el crecimiento de la bebida a escala global con su Ron 1796. Como a todas las compañías del rubro, a Santa Teresa le impactó la crisis en España, su principal mercado de exportación. Sin embargo, en este último año vio señales de recuperación allí, así como también en Estados Unidos; de hecho, ha multiplicado las ventas por tres en Florida y por cinco en Nueva York en los últimos cinco años.

Otros mercados en los que Santa Teresa ha crecido son Inglaterra, Francia e Italia. En total, exporta a 25 países. En América Latina tiene larga data de exportación a Argentina, Chile, México y Uruguay. En 2014, entró con buen pie a República Dominicana, a pesar de que ese país es un bastión en producción de rones.

Sánchez atribuye gran parte del éxito a la estructura empresarial y su dinámica abierta a las innovaciones. «La organización tiende a ser horizontal, sin muchos niveles, lo que permite celeridad en las decisiones». En 2014 la organización emprendió una reestructuración: de una estructura funcional tradicional a una divisional por áreas, con una unidad de negocios para Venezuela y otra internacional, lo que les permite mayor focalización. ¿En qué se inspiraron?

No hay una fuente de inspiración única. En Santa Teresa existe una búsqueda constante de mejores prácticas. Esta empresa se toma muy en serio a su gobierno corporativo y la junta directiva es de primer nivel. Casi todos son directores externos, es decir no son miembros de la familia ni trabajan en la compañía. Ellos traen la visión sobre cómo se desarrollan las planificaciones estratégicas internacionalmente. Todo el grupo es sobresaliente, gente de calibre que da su perspectiva.

En materia de responsabilidad social, la compañía también es innovadora con su proyecto Alcatraz, reconocido como



## **COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI**

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



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

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



### **El volumen de envíos al exterior está entre quince y veinte por ciento de la producción total de Ron Santa Teresa. España es su principal mercado de exportación**

herramienta eficiente para la reducción de la delincuencia mediante la formación en valores, deporte y trabajo. Según Sánchez, la innovación en ese ámbito radicó en abordar a las bandas delictivas completas y no solo a individuos, como un proceso integral de cambio de vida.

#### **Diageo y sus investigaciones de mercado**

En los últimos tres años, Diageo ha trabajado intensamente en la agenda de innovación para Venezuela, con foco en el desarrollo de productos elaborados en el país. En la categoría de vodka, con la marca Gordons, ha lanzado los productos «saborizados» de limón, arándano, parchita y mandarina; en la categoría RTD —bebidas listas para tomar— introdujo al mercado Smirnoff Red Tea, Smirnoff & Guaraná, Cacique Mojito y Smirnoff Green Apple Bite; también ha incluido al portafolio de Cacique Leyenda una mezcla de setenta rones de entre dos y doce años de añejamiento. En la agenda de importados, la más reciente introducción es la variante 18 años de la casa Johnnie Walker: Platinum Label.

«La innovación forma parte del ADN de Diageo en los 180 mercados donde opera. Nos mantenemos en una continua apuesta por sorprender a los consumidores y por dinamizar las categorías de bebidas espirituosas, al ofrecer más opciones de sabores, formatos y lanzamientos de productos o variantes», manifestó Rob Hobart, director de Mercadeo de la compañía. La política de Diageo es mantenerse al día con las nuevas tendencias, investigar y actuar sobre la base de las preferencias del consumidor, al que supone en constante evolución.

La organización cuenta con una estructura multifuncional formada por equipos de Mercadeo, Suministros y Gerencia de categoría. Ubicada en Mercadeo, Innovación funciona como una unidad de negocio liderada por un gerente de área, que adelanta las iniciativas y proyectos de un equipo

#### **Wayra invierte entre cinco y diez por ciento de cada emprendimiento elegido y los hace crecer. Es frecuente que esas empresas que nacen terminen como proveedoras de Telefónica o de sus clientes en el mercado internacional**

especializado. La empresa mantiene diversos programas que fomentan el pensamiento creativo, así como la identificación de oportunidades para la innovación. Asimismo, organiza seminarios mensuales en los que se exponen casos exitosos globales y mejores prácticas.

«Contamos con un equipo de investigación sobre la conducta de consumidor. Se estudian de cerca los patrones de consumo y las tendencias. Esa información es llevada a las sesiones de trabajo donde se exploran oportunidades y se adquieren compromisos de desarrollo», explicó Hobart. Los lanzamientos más recientes son Smirnoff Green Apple Bite (agosto 2015) y Gordons Mandarina (septiembre 2015).

Diageo tampoco descuida su política de responsabilidad social. Para ello desarrolla el programa global DrinkIQ, que promueve el consumo responsable de alcohol mediante la difusión de información e iniciativas de mejores prácticas. **■**

# LA INNOVACIÓN EN LOS EMPREDIMIENTOS SOCIALES: UNA TIPOLOGÍA

Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez

Emprendimiento social e innovación social son dos conceptos muy utilizados en la actualidad, pero no tienen significados unívocos en el ámbito académico ni fuera de él. ¿Es posible innovar en la búsqueda de una solución a un problema social? ¿Puede medirse el grado de innovación social?

«Hola, me llamo Cristóbal Colón. Vengo de un manicomio, con catorce enfermos mentales y queremos montar una empresa».

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL es un concepto que, para bien o para mal, no tiene un significado unívoco para académicos, gerentes, emprendedores y público en general. Para Bill Drayton, fundador de Ashoka —la asociación de emprendedores sociales más grande del mundo— el emprendimiento social tiene como objetivo el cambio social: un emprendedor social no solo es una persona altruista, sino que debe mostrar una clara determinación para hacer una contribución a la sociedad (Curto, 2012). Para los académicos, los enfoques y objetivos del emprendimiento social varían según los diferentes autores.

La innovación puede variar en grados de radicalidad (Hage, 1980). Pero, en esencia, implica la voluntad de apartarse de las tecnologías y prácticas actuales para aventurarse a las desconocidas (Kimberly, 1981). Para Rauch, Wiklund, Lumking y Frese (2009), la innovación se refiere a los esfuerzos que llevan a cabo las empresas para encontrar nuevas oportunidades y soluciones novedosas. Comúnmente esta práctica requiere creatividad y experimentación, que conducen a nuevos productos, nuevos servicios o mejores procesos. Pero la innovación es más que una idea creativa, porque solo algunas ideas sobreviven y se convierten en innovación. El objetivo final es dar lugar al cambio y añadir valor y mejorar procesos, productos o experiencias. Por lo tanto, el término implica también ejecución (Rodríguez, Carreras y Sureda, 2012).

Para una organización social la innovación consiste en una idea transformadora que funciona y crea valor social. Dada la importancia y la demanda de la innovación transformadora, la decisión de innovar debería dirigirse de una forma deliberada hacia una necesidad social. Innovar integra dos factores: la gran idea y hacer que funcione. Además, las organizaciones sociales tienen que otorgar un gran valor a la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la justicia del proceso. Esto significa que la generación, selección e implantación de ideas que se convierten en realidades deben producir el máximo valor social (Rodríguez y otros, 2012). Al igual que en el caso del emprendimiento social, el concepto de «innovación social» tiene diversas acepciones.

Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez, profesores del IESA.

## Definiciones de emprendimiento social

Autores	Foco	Cómo	Quién	Resultado esperado	Componentes clave
<b>Dees</b>	Crear y sostener valor social (no solo privado)  Lograr cambios en un sistema social	Búsqueda de nuevas oportunidades mediante la innovación, la adaptación a la realidad, la asunción de riesgos o la operación en mercados no tradicionales	Emprendedor social que opera como agente de cambio en el sector social	Cambio social y movilización de recursos para crear valor social	Cambio social Valor social Oportunidades Innovación Valentía y responsabilidad Movilización de recursos en mercados no tradicionales
<b>Spear</b>	Crear organizaciones que en su figura o propósito tienen el componente social	Trabajo colectivo, con innovación en ciertos casos y mediante redes y capital social adquirido	Emprendedor que trabaja en equipos apoyados por actores e instituciones externas	Promover la cooperación y el trabajo colectivo  Crear redes y capital social	Organizaciones con propósito social Institucionalización impulsada por actores Innovación (prescindible) Trabajo colectivo Emprendimiento distribuido Redes y capital social
<b>Martin y Osberg</b>	Identificar un equilibrio estable pero injusto que causa exclusión, marginalización o sufrimiento de un segmento de la población	Identificar una oportunidad en ese equilibrio injusto	Emprendedor social con características específicas como inspiración y creatividad, entre otras	Forjar un nuevo equilibrio que beneficie a los afectados mediante la búsqueda de creación de valor social	Identificación de equilibrio injusto y oportunidades Búsqueda de nuevo equilibrio que beneficie a los afectados Operación en contexto específico Creación de valor social
<b>Red SEKN</b>	Impacto social y creación de valor social	Alcanzar resultados sociales deseables no alcanzados por el mercado, mediante la alineación del valor social con el económico	Organización presente en un contexto social con patrones culturales específicos	Progreso social, gracias al fomento de la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica	Impacto social Creación de valor social Logro de resultados sociales que el mercado no genera Contexto cultural Inclusión Mitigación de efectos secundarios de la actividad económica Alineación de valor social y económico

Fuente: Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda (2012).

**Innovar en la solución y en el modelo de sostenibilidad**

La innovación puede ser analizada desde varias aristas. Una consiste en entender cómo los emprendedores o sus empresas son motivados para aventurarse o atreverse a desarrollar nuevas prácticas que conduzcan a nuevos procesos o productos.

Esta arista se puede traducir, en el caso de los emprendedores sociales, en la búsqueda de solución a un problema social o, como plantean Rodríguez y otros (2012), la «gran idea».

Otra forma de estudiar la innovación consiste en enmarcarse en los tipos que existen, según los grados de información

## Tipología de las empresas sociales

1. ONG tradicional: tiene un objetivo social o ambiental único o principal, y opera como organización sin ánimo de lucro.
2. Empresa social sin ánimo de lucro: tiene un objetivo social o ambiental único o principal, opera como organización sin ánimo de lucro y es innovadora en sus proyectos.
3. Empresa social híbrida: tiene un objetivo social o ambiental único o muy importante, y su estrategia de generación de ingresos está «integrada» o es «complementaria» a la misión de la organización.
4. Empresa social con ánimo de lucro: su objetivo social o ambiental ocupa una posición importante, pero no tiene que ser el único, y tiene una estrategia clara de generación de ingresos.

Fuente: Curto (2012).

disponible para adentrarse en nuevas prácticas y tecnologías; por ejemplo, innovación incremental, progresiva y radical (Sharma y Salvato, 2011). Como resultado de este acercamiento se puede analizar, por ejemplo, el grado de innovación en cuanto a su sostenibilidad. De acuerdo con Rodríguez y otros (2012), el propósito es hacer que «las cosas funcionen», lo que implica, para un emprendimiento social, pensar en modelos de sostenibilidad que garanticen su supervivencia.

Con estas dos perspectivas en mente se puede elaborar una matriz que permita estudiar la innovación social como solución a un problema (de manera tradicional o no, las grandes ideas) y como modelo de sostenibilidad (tradicional o nuevo, que las cosas funcionen). La matriz de solución y sostenibilidad combina, entonces, los modos de plantear una solución a un problema social y los modelos de sostenibilidad.

Los modelos tradicionales de sostenibilidad son aquellas estructuras, procesos o prácticas usadas de manera recurrente por las organizaciones del tercer sector; por ejemplo, la tradicional dependencia de donantes de muchas organizaciones sociales. Los modelos novedosos de sostenibilidad son aquellas prácti-

## Definiciones de innovación social

Autores	Foco	Cómo	Quiénes	Resultado esperado	Componentes clave
Phills y otros	Solución novedosa para un problema social en que el valor creado beneficia a la sociedad en su conjunto	Mejora lo existente	Emprendedores sociales	Eficacia, eficiencia, sostenibilidad y justicia de la solución	<p>Novedad</p> <p>Solución eficaz, eficiente, sostenible y justa</p> <p>Valor creado para la sociedad</p>
Mulgan y otros	Satisfacer una necesidad social	Actividades y servicios innovadores	Emprendedor y empresas sociales	Impacto en el mercado	<p>Actividades y servicios innovadores</p> <p>Meta: satisfacer necesidades sociales</p> <p>Organizaciones con fines sociales</p>
CEPAL	Novedad en la forma de hacer cosas que fomenten la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia	Resultados mejores que «lo tradicional»	Emprendedores, beneficiarios y comunidades	<p>Aumento de la participación de la comunidad y beneficiarios</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Novedad en la forma de adaptar exitosamente modelos a contextos locales</p> <p>Mejores resultados</p> <p>Eficiencia</p> <p>Participación de la comunidad</p> <p>Fortalecimiento de la democracia</p>
Westley	<p>Empoderar segmentos de población vulnerable</p> <p>Contribuir a la resiliencia social y ecológica global</p>	Orientación al cambio del sistema social mediante la creación de productos, procesos y programas que incidan en rutinas, recursos y flujos de autoridad	<p>Población vulnerable</p> <p>Emprendedor institucional</p>	Duración e impacto de los procesos de cambio social	<p>Proceso complejo</p> <p>Productos, procesos programas</p> <p>Cambios en rutinas, recursos, flujos de autoridad, creencias</p>

Fuente: Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda (2012).

## Matriz de sostenibilidad/solución

	Solución tradicional	Solución innovadora
Modelo tradicional de sostenibilidad	Emprendimiento social común	Solución novedosa sostenible
Modelo novedoso de sostenibilidad	Sostenibilidad novedosa de solución típica	Emprendimiento social innovador

cas, procesos o estructuras poco utilizadas por organizaciones del tercer sector. Un ejemplo de un modelo novedoso puede ser el desarrollo de estructuras organizativas híbridas o la aplicación del método de colaboración abierta distribuida (*crowdsourcing*).

Se consideran soluciones tradicionales a problemas sociales aquellas prácticas no disruptivas empleadas por las organizaciones sociales en la creación de valor social; por ejemplo, una ONG que se encargue de los perros callejeros mediante la organización de jornadas de sensibilización y jornadas de recolección y alimentación de los animales. Como soluciones innovadoras a problemas sociales se consideran aquellas prácticas distintas (ya sea de manera incremental, progresiva o radical) empleadas en la creación de valor social. La invención de los microcréditos por parte de Muhammad Yunus entraría en esta dimensión. Al vincular estas dimensiones se originan las siguientes categorías: emprendimiento social común, solución novedosa sostenible, sostenibilidad novedosa de solución típica y emprendimiento social innovador.

Un emprendimiento social común es aquel que combina un modelo de sostenibilidad tradicional con la búsqueda, también tradicional, de una solución a un problema social. Por ejemplo, la ONG que se encarga de los perros callejeros se sostiene gracias al aporte de donantes y realiza actividades no muy diferentes de las de otras organizaciones similares. Una ONG tradicional, de acuerdo con la tipología de emprendedores sociales elaborada por el Monitor Global del Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés), calzaría perfectamente en esta categoría (Curto, 2012).

Una solución novedosa sostenible es aquella que combina el modelo de sostenibilidad tradicional con la búsqueda innovadora de una solución a un problema social. En la tipología del GEM una empresa social sin ánimo de lucro entraría en esta categoría (Curto, 2012). Un buen ejemplo es la experiencia de La Fageda (Segarra, 2011).

«Hola, me llamo Cristóbal Colón, vengo de un manicomio, con catorce enfermos mentales y queremos montar una empresa». Así se presentó en 1982 el psiquiatra Cristóbal Colón Palasi al alcalde de un pueblo catalán. Eran los comienzos de La Fageda, hoy la tercera empresa con más ventas de yogures y otros productos lácteos en Cataluña, que integra a alrededor de 250 discapacitados mentales no solo como empleados de la fábrica de lácteos, sino en otros negocios: mantenimiento de espacios públicos y zonas verdes, talleres de artesanía y viveros de plantas para reforestación.

Una sostenibilidad novedosa de solución típica resulta de la unión de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución tradicional a un problema social. Por ejemplo, la fundación venezolana Venemergencia tiene como misión desarrollar programas educativos en el área de la salud que garanticen la adecuada atención de las emergencias médicas en Venezuela y contribu-

ya a la vida saludable de los venezolanos. Cumple su misión mediante un modelo educativo (formación de paramédicos) desarrollado en asociación con la Universidad Simón Bolívar. La Fundación Venemergencia no depende de donantes para llevar a cabo su misión, sino que forma parte de un conglomerado médico, Grupo Venemergencia (organización híbrida); además, presta servicios (venta de cursos) a empresas que quieren formar sus unidades de paramédicos, para financiar sus actividades.

Un emprendimiento social innovador se desarrolla a partir del uso combinado de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución innovadora a un problema social. De acuerdo con la tipología del GEM, las empresas sociales híbridas y las empresas sociales con ánimo de lucro podrían, según el desarrollo de sus innovaciones o modelos de sostenibilidad, ser categorizadas como sostenibilidad novedosa o emprendimiento social innovador. Embrace, una iniciativa social surgida en las aulas universitarias, ejemplifica bien lo que implica desarrollar modelos de sostenibilidad con fórmulas novedosas.

La idea de Embrace Infant Warmer surgió de un grupo de estudiantes del programa «Diseño empresarial para la asequibilidad extrema», dirigido por el profesor Jim Patell del Instituto de Diseño de Stanford, que consiste en un curso semestral basado en un proyecto con equipos multidisciplinarios que diseñan prototipos de productos, planes de implementación y experiencias de usuarios para iniciativas emprendedoras en países en desarrollo (Rodríguez y otros, 2012). En 2007 Patell y sus instructores retaron a los estudiantes a que se fijasen en el problema de los veinte millones de bebés que nacen cada año, en el mundo, prematuros o con bajo peso. La solución que se emplea en los países occidentales es la incubadora, que trabaja con electricidad y puede costar 20.000 euros. Para los países en vías de desarrollo se han diseñado incubadoras de bajo costo, pero su precio oscila entre 2.500 y 7.000 euros, todavía prohibitivo.

El reto era desarrollar una incubadora que pudiese costar 150 euros o menos. Jane Chen y Linus Lang, estudiantes de administración de empresas, formaron un equipo con Rahul Panicker y Naganand Murty para abordar la misión. Para comprender mejor el problema, viajaron a Nepal. Allí descubrieron que los hospitales tienen incubadoras, pero la mayoría de los bebés prematuros nacen en áreas rurales, a varios días a pie de los hospitales. Diseñar una incubadora asequible tendría poco impacto, porque resolvería el problema equivocado, aunque la tecnología estuviese disponible en los hospitales. Para salvar vidas, la incubadora debía trabajar sin electricidad, ser portátil, de uso intuitivo, fácil de esterilizar, culturalmente apropiada y, sobre todo, económica. El equipo aprendió rápidamente sobre tecnología de incubadoras y se dio cuenta de que un porcentaje importante del gasto de las incubadoras estándares tenía poco que ver con la regulación de la temperatura. Construyeron (y destruyeron) más de cien prototipos. Al final del curso, el equi-

## Matriz de sostenibilidad/solución: ejemplos de proyectos

	Solución tradicional	Solución innovadora
Modelo tradicional de sostenibilidad	ONG de protección de perros	La Fageda
Modelo novedoso de sostenibilidad	Fundación Venemergencia	Embrace

## Definiciones instrumentales

- **Emprendimiento social:** proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad mediante la creación de productos, servicios o nuevas organizaciones que provocan un cambio o impacto positivo en la comunidad donde se insertan. Es impulsado por la acción de un individuo, un grupo o varias organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado (Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda, 2012).
- **Empresa social:** organización cuyo fin principal y determinante de sus decisiones es la creación de valor para la sociedad, a partir de la comercialización de bienes y servicios, con autonomía en su gestión y mediante la combinación de diversos mecanismos económicos y administrativos que le aseguren sostenibilidad económica (Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda, 2012).
- **Innovación social:** generación de valor para la sociedad mediante la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes y produce un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas son persistentes, tienen un impacto escalable y promueven y fortalecen la participación de la comunidad donde se insertan (Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda, 2012).
- **Colaboración abierta distribuida (crowdsourcing):** un método distribuido de solución de problemas que permite incluir diversas modalidades de participación; por ejemplo, puede realizarse online, lo cual ayuda a los individuos a sentirse más cómodos al compartir información. Puede ser intra- o extra-organizacional (abierto a proveedores, aliados y colaboradores externos). Algunas organizaciones prefieren un modelo colectivo, en el que se recoge una gran cantidad de información que después se clasifica para obtener una imagen completa. Este sistema se basa en la idea de que la inteligencia colectiva, o «sabiduría de la multitud», es más poderosa que los procesos individuales. Se ha utilizado de muchas formas diferentes que pueden adaptarse para satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de las organizaciones sociales y utilizarse combinándolas con otros recursos (Rodríguez, Carreras y Sureda, 2012).

po escogió un prototipo embrionario de calentador de bebés a bajo costo, que parecía una especie de saco de dormir para bebés: una pequeña bolsa flexible con una almohadilla extraíble que se puede calentar a 36,7 grados e insertarla en la bolsa para mantener caliente al bebé. Tras varios minutos en agua hirviendo, la almohadilla podía mantener la temperatura perfecta hasta cuatro horas y luego se podía volver a calentar. El diseño era pequeño y ligero, fácil de transportar y de uso intuitivo. Este prototipo hacía posible, además, la proximidad con la madre y, lo más importante, podía producirse a una mínima parte del costo de las incubadoras tradicionales: apenas veinte euros.

Los ejemplos de la ONG de protección de perros callejeros, Venemergencia, La Fageda y Embrace, con sus distintos grados de desarrollo, ponen en evidencia que es posible realizar innovaciones en el área social. En el caso de La Fageda, la innovación surgió al buscar una solución innovadora a un problema social. En la categoría de la matriz de propuesta, se creó una solución novedosa sostenible. Fundación Venemergencia es una solución típica con sostenibilidad novedosa, pues la innovación ocurrió en su modelo de sostenibilidad. Embrace es un emprendimiento social innovador, porque no solo buscó una solución innovadora a un problema social sino que también propuso un modelo de sostenibilidad novedoso.

El carácter innovador de las empresas o los emprendimientos sociales (también llamado «tercer sector») queda en evidencia también al considerar las siguientes características, generalmente obviadas (Albaigès, 2012):

- El tercer sector es innovador por naturaleza, aunque no sea consciente de ello. Muchas organizaciones han tenido su origen en la necesidad de ofrecer respuestas a

problemas nuevos o no resueltos; por lo tanto, en una innovación. La Fageda, Fundación Venemergencia y Embrace son organizaciones que, como ya se comentó, en distintos grados, son innovadoras.

- Un escenario de crisis invita, de forma natural, a analizar críticamente la actividad del sector en su conjunto. La Fundación Venemergencia, que opera en un entorno de crisis, ejemplifica la importancia de realizar ese análisis crítico para buscar distintas formas de organización o formas novedosas de solución a problemas sociales.
- Las organizaciones centradas en la supervivencia probablemente no tendrán el estado de ánimo adecuado para innovar, pero las que han visto su actividad parcialmente afectada necesitan repensarse, volver a reflexionar sobre lo que ofrecen y también sobre cómo lo hacen. El ejemplo de la ONG que se ocupa de perros callejeros, centrada en su supervivencia, no tiene tiempo ni recursos para repensar sus operaciones. Paradójicamente, se crea una especie de círculo vicioso en el cual por sobrevivir no se puede innovar y sin innovación la organización no desarrollará mecanismos de sostenibilidad perdurables.

Los casos de La Fageda, Fundación Venemergencia y Embrace muestran el papel que desempeña la innovación en la gestación de una empresa social, así como la necesidad que tienen estas organizaciones de repensarse y reorientarse de manera continua. En palabras de Rodríguez y otros (2012: 12):

No basta con innovar cuando se crea una entidad. Para tener realmente impacto y poder ir adaptando el propio trabajo al contexto de cambio, es necesario pensar continuamente de forma innovadora. Son necesarios procesos que potencien la innovación, y estos son posibles y realmente útiles cuando, además, la innovación se integra como un elemento más dentro de la cultura organizativa.

La tipología basada en el modelo de sostenibilidad y grado de innovación de la solución permite a los responsables de las empresas sociales ubicarse e identificar el tipo de organización que poseen, para luego activar las palancas necesarias (innovación en el modelo de sostenibilidad o en la solución), en caso de que deseen moverse hacia una categoría diferente. Así no solo fortalecerán sus organizaciones: la sociedad se lo agradecerá. ■

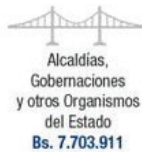
## REFERENCIAS

- Albaigès, J. (2012): «Tercer sector, crisis, innovación y TIC». *Tecnología*. <http://www.tecnologia.org/?p=1325&lang=es>
- Curto, M. (2012): «Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social». *Cuadernos de la Cátedra «la Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. No. 13.
- Gatica, S., Larenas, J. P., Koljatic, M. y Miranda, P. (2012): «La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo». Santiago: Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Hage, J. (1980): *Theories of organizations*. Nueva York: Wiley.
- Kimberly, J. R. (1981): «Managerial innovation». En P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (eds.): *Handbook of organizational design* (Vol. 1): 84-104. Nueva York: Oxford University Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumkin, G. T. y Frese, M. (2009): «Entrepreneurial orientation and business performance». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 33. No. 3.
- Rodríguez, E., Carreras, I. y Sureda, M. (2012): *Innovar para el cambio social: de la idea a la acción*. Madrid: Fundación PwC.
- Segarra, J. (2011): «La Fageda: otra empresa es posible». *Universia Business Review*. No. 30.
- Sharma, P. y Salvato, C. (2011): «Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35. No. 6.



# NUESTRAS OBRAS SOCIALES NO SE QUEDAN EN EL PAPEL

Por eso tendemos puentes al futuro de miles de venezolanos  
Balance Social Acumulado 1998 – Junio 2015



## Directores

Juan Carlos Escotet Rodríguez  
Miguel Ángel Marcano Cartea  
Flavel Castañeda de Ledanois  
Sergio Mateo Saggese Ciammino  
Oscar Doval García  
Vicente Llatas Salvador  
José Grasso Vecchio

## ACUMULADO 1998 - JUNIO 2015

TOTAL INVERSIÓN SOCIAL **Bs. 639.227.243**

TOTAL GENERAL INVERSIÓN SOCIAL  
MÁS COMPROMISOS CONTRAÍDOS **Bs. 639.227.243**

Cifras expresadas en bolívares

Banesco nuevamente rinde cuenta de manera transparente a sus grupos de interés con la publicación del Balance Social 2015. Nos complace ser la primera institución venezolana en obtener la mayor calificación del Global Reporting Initiative (GRI) en nuestros reportes de Responsabilidad y Sostenibilidad, con el "A+GRI Checked" desde el 2008.

# «LE RESULTARÁ MUY DIFÍCIL AL PAÍS REACTIVAR LA ENORME CANTIDAD DE EMPRESAS CERRADAS»

**En 1996 había en Venezuela cerca de 12.700 empresas industriales. En 2007, cuando se efectuó el último censo industrial, sobrevivían 5.600. El país tiene ya ocho años de un prolongado silencio estadístico que confirma, en los hechos, el agravamiento de la desindustrialización y la escasa valoración que en la planificación oficial padece la iniciativa privada.**

El presidente de la Confederación Venezolana de Industriales es un fiel creyente en los beneficios de la agremiación. Por tal razón, cuando muchos empresarios se desmarcan de toda sospecha de activismo político e intentan negociar directamente con los organismos del gobierno la aprobación y entrega de divisas, Juan Pablo Olalquiaga llama la atención sobre la urgencia de que el sector privado actúe de un modo mancomunado y se esfuerce para influir en la opinión pública.

Convencido de que el silencio y el miedo son formidables enemigos del país y del empresariado, Olalquiaga no se oculta en divagaciones para mencionar las muchas causas del progresivo proceso de desindustrialización que sufre Venezuela: la excesiva duración del control de cambio, la alta inflación, la inseguridad jurídica, el aumento de los pasivos laborales y la ausencia de una política crediticia dirigida al sector industrial. Pero el presidente de Conindustria no se limita a denunciar los problemas. Desea también plantear soluciones. Por ello accedió a conversar acerca del país y los industriales con Ramón Piñango, Virgilio Armas Acosta y Rafael Jiménez Moreno de *Debates IESA*.

## **¿Cómo se acercó a la vida gremial?**

En 1984 fundé mi empresa. Era la época de las delegaciones y las exoneraciones fiscales. Estos beneficios sólo se podían conseguir por intermedio de los gremios. Por eso me inscribí en Asoquim, la Asociación Venezolana de la Industria Química. Con el tiempo me invitaron a participar como director. En ese cargo pude ampliar mis conocimientos acerca de las necesidades operativas de las empresas, en aspectos tales como la obtención de divisas y el acceso a los permisos para químicos controlados.

Cuando llegué a la presidencia de Asoquim empecé a asistir al directorio de Conindustria. Con frecuencia se magnifica la importancia de Conindustria en el plano de la vida nacional. A mí mismo me pasó: pensé que la institución gozaba de una influencia tal que facilitaría el diálogo con personeros del gobierno, para alcanzar políticas concertadas.

## **¿Y no es así?**

Eso fue así hasta 1998, cuando la dirección de Conindustria se reunía con los funcionarios del Ministerio de Fomento. Conindustria llegó incluso a contar con comisiones que se correspondían con las diferentes direcciones internas del Ministerio de Fomento; una circunstancia que facilitó el diseño y la adopción de políticas públicas en el área de la economía. Pero, con la llegada del gobierno revolucionario, todo cambió radicalmente. La realidad actual está signada por el distanciamiento. Hoy Conindustria no cuenta con mecanismos de diálogo o discusión con el gobierno revolucionario. Es la verdad.

## **¿Cuál fue el último contacto de los gremios empresariales con el gobierno?**

En el año 2012, cuando disminuyó drásticamente la cantidad de dólares para pagar las importaciones, hubo una suerte de acercamiento. El gobierno revolucionario, por intermedio del Ministerio de Industria, acudió a los gremios y cámaras industriales para recabar información de las empresas afiliadas y sus respectivas capacidades productivas. El objetivo en ese entonces era identificar aquellos productos que se podían producir en Venezuela, para aminorar las solicitudes de dólares e impulsar la producción nacional. Al menos ese fue el discurso.

Durante ese tiempo el Ministerio de Industria reveló una enorme incapacidad para recoger información. Fueron los meses del Sistema Integral de Gestión para la Industria y el Comercio (Sigestic), creado en abril de 2012 para recopilar y sistematizar, de una manera totalmente desagregada, toda la información concerniente al sector empresarial venezolano. Fueron muchas las fallas técnicas que impidieron que el Sigestic fuese implementado, a pesar de venir precedido de tantas reuniones para explicar cómo funcionaba. Gracias al experimento fallido del Sigestic, las cámaras sectoriales llegaron a retomar la comunicación con el gobierno revolucionario, específicamente con el Ministerio de Industria.

### ¿Cómo está organizada Conindustria?

Conindustria agrupa 14 sectores productivos y 44 cámaras. Cada cámara tiende a tener una estructura interna basada en subcomisiones. En el caso de Asoquim, por ejemplo, existe la Subcomisión de Pintura, en la que participan activamente los fabricantes de pintura, que deben aportar datos sobre el uso final de su producto. También está la Subcomisión de Resina Plástica, que llegó a tener en algún momento presencia del Estado, mediante industrias públicas como Pequivén; sin embargo, con la llegada de Chávez al poder, todas las empresas públicas terminaron por retirarse. Otra instancia es la Subcomisión de Pegamento. Hay muchas.

El caso de Asoquim no difiere mucho de las otras cámaras empresariales. Hubo un momento en que su tejido institucional se debilitó, como consecuencia de que muchas empresas se desafilieron o dejaron de participar activamente en la vida gremial, para ocuparse en negociar directamente con el gobierno. En la década de los años ochenta, en la época de Recadi, Asoquim llegó a tener un número histórico de 250 empresas afiliadas. Con los años tal cantidad disminuyó hasta alcanzar una base de afiliados de 90 empresas. A partir del año 2009 hubo una recuperación. Hoy hay alrededor de 203 empresas. Estos datos señalan que en el sector químico no han desaparecido tantas empresas como en otros sectores productivos.

El principal fenómeno que se ha registrado en el sector químico ha sido la conversión de empresas industriales en empresas importadoras, principalmente como resultado del cierre de las líneas de producción. Por supuesto que hubo empresas que desaparecieron.



Juan Pablo Olalquiaga

### EL DESPRESTIGIO DEL TRABAJO

#### ¿Cuál es la circunstancia actual que afecta más a los industriales?

Es evidente que Venezuela tiene un problema con la tasa de cambio. En la medida en que se subsidia la tasa de cambio siempre resulta mejor traer mercancía que producirla. A partir de la entrada en vigencia del control de cambio hubo un abaratamiento de las importaciones

Al industrial venezolano, además, le han incrementado el peso financiero de la nómina de trabajadores. También le han subido el precio de los insumos y de los repuestos. La estructura de costos se dispara, pero se mantiene la tasa de cambio, y no se mueve por años. Si a esto se agrega una alta inflación interna, la consecuencia principal es que nuestros productos resultan mucho más costosos, si se les compara con los productos hechos en el extranjero.

La competitividad comercial de un país exige una correspondencia proporcional entre el deslizamiento de la tasa de cambio y la inflación. Lo ideal es contar con una tasa de cambio ajustada al mercado o ligeramente subvaluada, tal como lo hacen los chinos.

#### ¿Es fácil que vuelvan a producir las empresas que se hicieron importadoras?

No. En verdad, le resultará muy difícil al país, por ejemplo, reactivar la enorme cantidad de empresas cerradas que hay en la zona industrial de Valencia.

#### ¿Cuántas empresas industriales han desaparecido?

Según las cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística, en 1996 había cerca de 12.700 empresas industriales. Y para 2007, el último año en que se efectuó el censo industrial, quedaban 5.600. Desde esa fecha hasta la actualidad ha continuado el cierre de empresas e industrias, pero no existen datos oficiales al respecto. Ni Conindustria ni las cámaras empresariales regionales llevan registro de este fenómeno.

#### ¿Desaparecieron única y exclusivamente por culpa del Estado?

En mi opinión, desaparecieron por la ausencia de muchas cosas necesarias para mantener a flote la actividad productiva y hacer posible la condición competitiva. La tasa de cambio es un factor muy importante al analizar el declive de la capacidad industrial de nuestro país, pero otro aspecto dañino ha sido el clima de permanente inseguridad, de incertidumbre.

La falta de estabilidad durante la reciente etapa de nuestra historia

contemporánea ha llevado a empresas transnacionales, como por ejemplo Procter & Gamble, a mudar sus operaciones a otros países de la región andina. Aquí en Venezuela hubo cinco grandes fábricas de tubos de aluminio colapsibles, que son los tubos que se emplean para envasar las pastas dentífricas. Hoy en día hay dos.

### **De todas las perspectivas desde las cuales se puede analizar el problema de la inseguridad, ¿cuál resulta más preocupante?**

Una fuente importante de incertidumbre se refiere a los derechos de propiedad. ¿Quién va a invertir en Venezuela cuando no hay respeto por la propiedad privada? Todos hemos escuchado la amenaza del presidente Nicolás Maduro: «Fábrica pa-

### **«En la medida en que los industriales hablen únicamente con otros industriales pierden cualquier posibilidad de influir en la opinión pública»**

rada, fábrica tomada». Y esta amenaza es muy creíble, porque el gobierno ha expropiado a la fecha más de mil empresas.

### **¿Si se corrige la tasa de cambio y se garantizan los derechos de propiedad el mandado está hecho?**

Faltaría solucionar el aspecto laboral, el cual tiene que ver no solo con los salarios y el peso financiero de los pasivos laborales, sino también con la ausencia de una política de adiestramiento de la mano de obra. El éxodo de cientos de miles de trabajadores técnicamente capacitados es un duro golpe para nuestro país, porque no pueden ser sustituidos de un modo inmediato.

### **¿Y en cuánto a la capacitación de los trabajadores de planta?**

En mi opinión, en los trabajadores más humildes ha habido todo un cambio en su cosmovisión de las relaciones laborales. Anteriormente, la empresa industrial era vista como un lugar donde se entraba sin muchos conocimientos técnicos, se acumulaba saber y experiencia, y se ascendía en una escala de reconocimiento profesional. Allí se obtenía un mejor pago, pero también se adquirían mayores responsabilidades. En la Venezuela de sostenido crecimiento económico, la posibilidad de conseguir un trabajo en una empresa industrial era vista por el trabajador y su familia como una oportunidad de movilidad social. Además, podía disfrutar de beneficios socioeconómicos, como las pólizas de

seguro dispuestas por convención colectiva, de las que jamás disfrutaría en empresas públicas. Fue la misma época en la que el Estado venezolano concientizó la necesidad de crear focos de desarrollo. Fundó las empresas básicas en el estado Bolívar y mudó una parte de la zona industrial de Caracas a las regiones de Aragua y Carabobo. Se produjo entonces una ampliación de la base industrial de la sociedad venezolana, que alcanzó su esplendor a principios de los años ochenta del siglo XX. Ya para 1983 la decadencia industrial había comenzado. Y se acentuó a partir de 1998.

Ahora la cosmovisión de los trabajadores más jóvenes y menos preparados es otra, muy diferente. Ya no sienten que la movilidad social se alcance mediante un puesto de trabajo en una empresa

industrial. Piensan que no van a tener un sueldo competitivo y que no gozarán de prestigio social. Además, hay otro aspecto: las asimetrías introducidas por la legislación en las relaciones laborales han favorecido fenómenos de extorsión en las empresas, de descomposición moral.

### **¿Un ejemplo?**

Abundan los casos de personas que logran entrar en una empresa, para luego convertirse en un factor de perturbación y negociar posteriormente una salida con liquidación doble o triple, incluso más. A un amigo empresario un trabajador le dijo: «Tú me pagas cuatro veces mis prestaciones y yo me voy. De lo contrario, no hablamos». Las actuales leyes laborales han creado una situación absolutamente surrealista: se gana más si se extorsiona a un empresario que si se trabaja en una planta industrial. Y este es el cambio de cosmovisión: ya para vivir bien no hace falta trabajar. Son proyectos de vida signados por el corto plazo.

El problema educativo se ha venido agravando. Cada día tenemos menos gente preparada profesional y técnicamente. El éxodo de los más capacitados ha venido dejando a las empresas con puestos de trabajo vacantes y con perfiles de alta exigencia. En cuanto a los muchachos egresados del Inces notamos que, si bien no se encuentran tan ideologizados como pudiera creerse, no poseen un buen nivel académico. Su preparación no es tan buena como la de los egresados del anterior Ince.

## **LA BUENA NOTICIA**

### **¿Qué queda del sector empresarial en Venezuela?**

Para este año 2015 lo que va quedando es realmente muy poco. La encuesta «Coyuntura» de Conindustria, del segundo trimestre, reveló que las empresas industriales están trabajando por debajo del 48 por ciento de su capacidad de producción histórica. Este dato es mucho peor en el caso de las empresas industriales del sector de autopartes, que están trabajando alrededor de 35 por ciento de su capacidad de producción.

Conviene aclarar que la capacidad de producción histórica no corresponde a la noción de «capacidad instalada», equivalente al tope de producción de una empresa al momento de alcanzar su máxima eficiencia operativa. En Venezuela, la eficiencia operativa industrial no se alcanza desde hace muchos años. Aquí producimos muy por debajo de la capacidad instalada, por la ausencia de incentivos para la inversión y la actualización tecnológica.

Pero aparte de aspectos como la libre convertibilidad de la moneda, la seguridad jurídica, la flexibilidad laboral y el abatimiento de la inflación, hay que mencionar la importancia de diseñar una política de financiamiento de largo plazo para la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las industrias existentes. En la Venezuela de la cuarta república existían dos organismos públicos encargados del financiamiento industrial de largo plazo: Corpindustria, enfocada en préstamos a siete años, con bajas tasas de interés, a pequeñas y medianas empresas; y el Fondo de Crédito Industrial (Foncrei), que actuaba como banca de segundo piso. La banca privada, por su parte, tenía instrumentos de ahorro de largo plazo, llamados «cédulas hipotecarias», que le permitían aprobar créditos de largo plazo, por no ser tan vulnerables a los vaivenes de la economía. En la actualidad es imposible pensar que un banco privado te preste a tres años. Y de hecho, cuando una empresa obtiene un préstamo a doce meses, se puede decir que se apuntó tremenda proeza, porque el lapso promedio para el pago de un crédito es de seis meses. Es una de las consecuencias de la inflación.

### **¿Y cuáles instituciones de financiamiento industrial existen en la actualidad?**

Ninguna.

**El cuadro entonces es terrible. Casi no hay lugar para la esperanza...**

Toda situación puede verse desde una óptica optimista o una óptica pesimista. El otro día cené con un diplomático colombiano. Durante la comida me comentó: «Venezuela ha llegado a un punto que, como país, debe reconstruirse desde cero. Y eso representa una ventaja, porque el gobierno puede diseñar políticas orientadas al largo plazo».

**¿Esa es la buena noticia?**

Sí, esa es la buena noticia.

**Algunos expertos predicen para Venezuela, a mediano plazo, un largo período de escasez, porque aquí ya no se produce casi nada y, además, el Estado no cuenta con divisas suficientes para importar lo que se necesita.**

Es imposible pensar que un país importe todo lo que su población y sus empresas requieren. Sin embargo, la prolongada bonanza petrolera produjo el espejismo de la economía de puertos. Durante ese tiempo, y esto es bueno precizarlo, el país se benefició de que había un sector privado que al producir determinados bienes disminuía la presión sobre las divisas, dado que no existía la urgencia de importarlo todo, como lamentablemente ocurre en nuestros días. La diferencia entre el dólar oficial y el dólar negro no era tan grande, y el incentivo del arbitraje monetario era menor. Pero en la Venezuela de finales de 2015 hay un drástico recorte de la capacidad de producción interna y la economía es mucho más dependiente de la importación de productos terminados.

**NADIE PIDE PROTECCIONISMO**

**¿Cuáles actividades industriales pueden reactivarse rápidamente?**

**¿La construcción?**

El sector de la construcción produce empleo a corto plazo. Eso es verdad, pero una reactivación del sector pasa por la privatización de las empresas del sector cementero; porque, obviamente, se necesita cemento para construir. Algunas minas aún permanecen activas.

Lo importante, en todo caso, es no perder de vista que, cuando existen los incentivos económicos adecuados y el capital cuenta con suficientes garantías, muchas actividades industriales pueden reactivarse de inmediato. Por

experiencia puedo afirmar que en la industria química hay muchas cosas que pueden retomarse con rapidez.

Para que Venezuela logre la plena reactivación de su sector industrial necesita un tejido de servicios que no existe en la actualidad. Este tejido de servicios incluye, entre otros aspectos, un amplio inventario de repuestos. Cada vez son más las empresas que tienen que detener su operación por no poder reponer una pieza dañada de una maquinaria.

**¿Pero la sobrevaluación de la moneda no hizo más fácil importar máquinas para el sector industrial?**

Sí, por supuesto. De hecho hubo personas que trajeron máquinas en un entorno nacional de desindustrialización. En muchos casos fue un error, porque no hay que olvidar que las ganancias de un industrial no provienen de traer al país una máquina para producir bienes que no son competitivos. Las ganancias se derivan del crecimiento de las ventas. Por eso, la inversión en divisas se orientó más hacia la importación de productos terminados de gran demanda en Venezuela, en lugar de la compra

**«Las actuales leyes laborales han creado una situación absolutamente surrealista: se gana más si se extorsiona a un empresario que si se trabaja en una planta industrial»**

de equipos y máquinas de última generación para sectores productivos en recesión. Con los años, al ampliarse la brecha entre la tasa oficial de cambio y la tasa del mercado negro, nos convertimos en un país cuya principal actividad económica es el arbitraje.

**¿Una política de incentivos no implica un retorno a las prácticas proteccionistas del pasado?**

Cuando menciono los incentivos no me refiero a una suerte de «proteccionismo neto», sino a la garantía constitucional e institucional de invertir en un negocio, efectuar una planificación financiera y operativa, y obtener una ganancia acorde con los riesgos asumidos. Ni siquiera estoy planteando incentivos tributarios o arancelarios. Es simplemente que se respeten los ciclos propios de la actividad empresarial.

**Hay quienes afirman que la industria venezolana es una industria de ensamblaje.**

En mi criterio, la industria venezolana ha venido perdiendo progresivamente

su capacidad de producir con valor agregado.

**¿Desean los gremios empresariales participar en el debate político, influir en la opinión pública? ¿Deben hacerlo?**

Existe un temor muy fuerte de involucrarse en el debate político o en la actividad política. Es un trauma asociado, sin duda alguna, con los episodios del año 2002 y el papel que tuvo ese año Pedro Carmona Estanga. Es un temor que impide distinguir entre la política partidista y la política de asuntos públicos. Yo no comparto tal postura, porque pienso que en la medida en que los industriales hablen únicamente con otros industriales pierden cualquier posibilidad de influir en la opinión pública.

El futuro le impone a Venezuela el desafío de volver a ser un país industrial. Es obligatorio. Visto con simplismo es un asunto de balanza de pagos: aquí ingresa mucho menos de la cantidad de dólares requerida para comprar todos los productos terminados que necesita la población. Es pues imperativo hacer cosas en Venezuela. Hay que superar la creencia que sobrevalora lo importado y

denigra lo nacional, así como la crítica irreflexiva que pretende ver en las políticas de fomento industrial una medida «proteccionista», que favorece a productores ineficientes y niega a los consumidores el acceso a mercancía importada de calidad. Mi mayor aspiración es que la voz de los industriales sea escuchada y respetada, que influya en el debate nacional y sea tomada en cuenta al diseñar las políticas públicas en Venezuela.

**¿Alguna instancia del gobierno ha intentado silenciarlo o sugerirle que debe bajar el tono de sus declaraciones?**

No.

**¿Por qué insistir en esta lucha?**

Porque creo que estamos en el proceso de salida de esta involución histórica. Esta dura experiencia de centralización, de anarquización, de reducción de la esfera privada, ha puesto de manifiesto que las soluciones requieren un régimen de amplias y garantizadas libertades. Las libertades nos van a proveer muchas oportunidades. 🇨🇵

# LA CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA Y LA COMUNICACIÓN SUPERVISOR-SUPERVISADO

Carmen Cecilia Torres

Las transformaciones de los últimos años en el campo laboral —tecnologías, participación de la mujer y flexibilidad del empleo— impactan en los modos de conciliar la vida laboral y la vida personal. La conciliación de estas esferas y la comunicación supervisor-supervisado pueden abrir el camino hacia la instrumentación de un salario emocional, que complemente la compensación en Venezuela.

EN LOS SECTORES populares de Venezuela, para ambos sexos, tener un trabajo es la necesidad más apremiante (40 por ciento), seguida por seguridad (29,9 por ciento) y acceso a la salud (22,6 por ciento) (Salamanca, 2011). Al estudiar el significado del trabajo en Venezuela, con el método del grupo de investigadores del Significado del Trabajo (MOW, por sus siglas en inglés), se encontró que el trabajo es el eje estructural de la vida de los venezolanos: el trabajo les permite fijar objetivos durante su ciclo vital y, sobre todo, les proporciona ingresos para cubrir sus necesidades. Cuando los venezolanos valoran el trabajo en relación con otras esferas de su vida, la familia es lo más importante; y el tiempo libre, la de menor valoración (Dakduk, González y Montilla, 2008; Ochoa, 2012). Los investigadores del MOW encontraron que el significado del trabajo difiere de un país a otro y que el significado del trabajo es un constructo psicológico, dinámico y multidimensional formado por: a) la centralidad o importancia del trabajo en la vida de una persona, tanto absoluta (valor del trabajo para su autoimagen con cierta estabilidad a lo largo del tiempo) como relativa (valor del trabajo comparado con otras áreas de la vida); b) las normas sociales sobre el trabajo; c) los resultados valorados; d) las metas laborales; y e) la identificación con el papel laboral (Gracia, Martín, Rodríguez, Peiró, 2001).

## La conciliación trabajo-familia

Los resultados de estas investigaciones parecen mostrar que la gente tiene clara su jerarquización del trabajo, la familia y el tiempo libre. Sin embargo, las tendencias globales revelan la existencia de conflictos en las personas al conciliar estas esferas. En la actualidad, hombres y mujeres enfrentan dilemas al balancear su tiempo entre sus diversas responsabilidades, papeles y retos. Algunas causas de estos conflictos son el incremento significativo del ingreso de la mujer al mundo laboral y el rezago del hombre ante lo familiar y lo doméstico (Navarro, Chinchilla y Las Heras, 2012).

La dificultad para conciliar las responsabilidades familiares y laborales tiene consecuencias, no solo para las personas, sino también para las empresas, en las que pueden aumentar el ausentismo y la insatisfacción en el trabajo, y disminuir la productividad. Por ello, la conciliación de trabajo, familia y tiempo libre se considera un poderoso instrumento de retención y atracción de talento.

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA

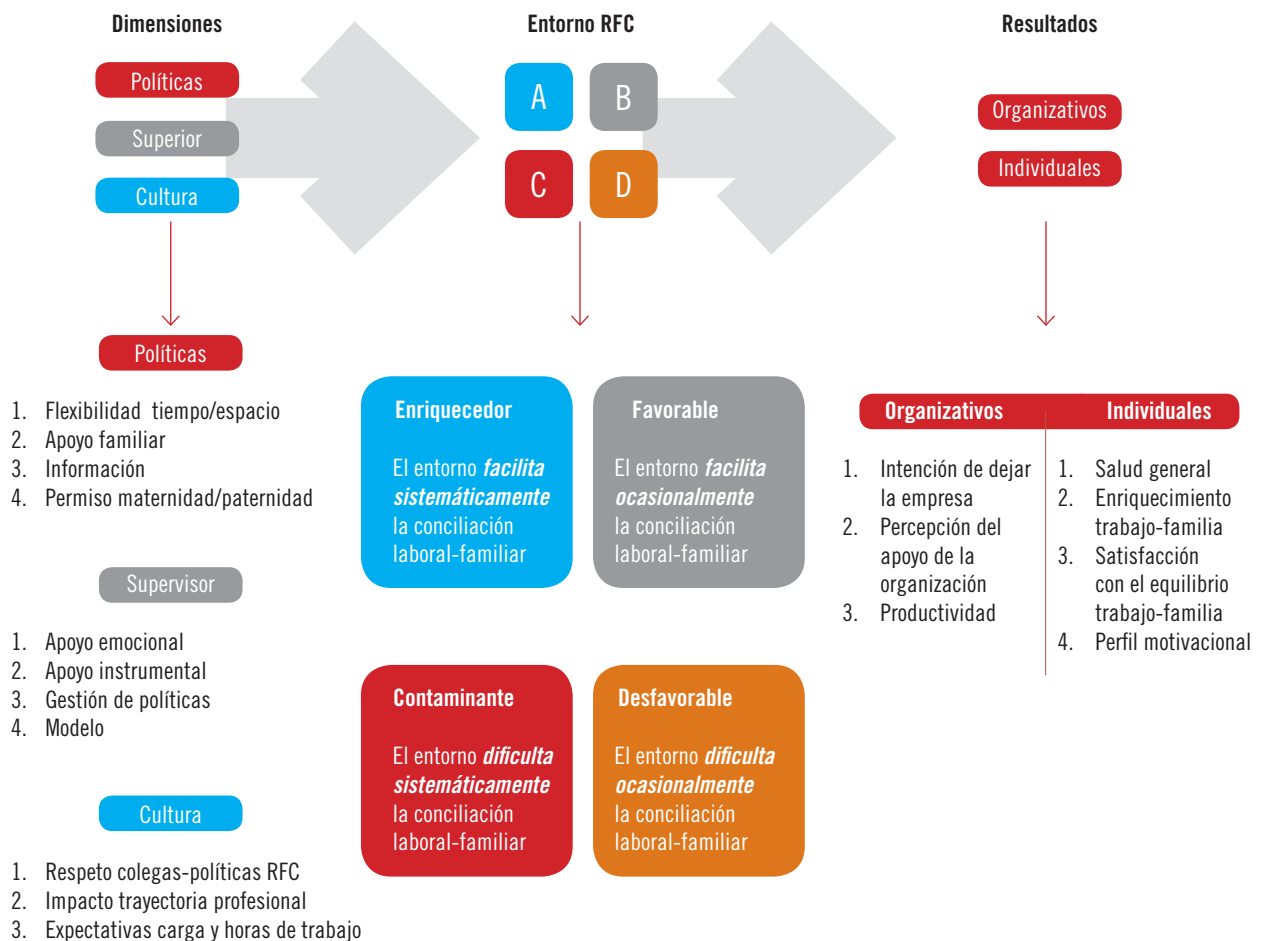
La conciliación laboral y familiar tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores, al permitir hacer compatibles las distintas facetas de sus vidas: empleo, familia y tiempo personal (Rico, 2012). En Venezuela, las prácticas de conciliación vida-trabajo se han ido gestando desde la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) hasta las prácticas de conciliación de las empresas que igualan e incluso mejoran lo expuesto en la LOTTT, tales como permisos de maternidad y paternidad, días de vacaciones y facilidades para la lactancia, entre otras.

El Centro Internacional Trabajo y Familia del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), de la Universidad de Navarra, desarrolló el modelo de gestión Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y el Índice IESE de Empleador Familiarmente Responsable (IFREI, por sus siglas en inglés), para explicar y medir los elementos requeridos para facilitar la integración entre familia y trabajo. La investigación se orientó hacia personas, empresas y países, con el objeto de analizar el efecto de tres dimensiones (políticas, supervisor y cultura) que afectan la percepción del entorno laboral (el cual puede ser valorado como enriquecedor, favorable, desfavorable o contaminante), lo que, a su vez, conduce a resultados individuales y organizacionales.

El modelo IFREI distingue cuatro tipos de ambientes de trabajo (Chinchilla y Las Heras, 2013):

1. **Enriquecedor:** favorece sistemáticamente la integración trabajo-familia. Ambos ámbitos se enriquecen mutuamente y se logran altos grados de satisfacción y compromiso. Este entorno se caracteriza por: a) políticas formales bien definidas, implementadas y aceptadas por todos; b) respeto por las decisiones de cada persona con respecto a la integración de sus ámbitos (familia, trabajo y vida personal); c) los supervisores comprenden las necesidades familiares y contribuyen a la conciliación; d) la empresa promueve un clima de trabajo enriquecedor que favorece la responsabilidad familiar corporativa; y e) alto grado de compromiso de los empleados con la organización.
2. **Favorable:** facilita ocasionalmente la integración trabajo-familia. Entre estos ámbitos pueden surgir conflictos que los empleados deberán enfrentar personalmente. Este entorno se caracteriza por: a) políticas formales no siempre bien definidas, implementadas ni aceptadas por todos; b) respeto ocasional por las decisiones de cada persona con respecto a su manera de integrar trabajo y familia; c) supervisores que asumen aceptablemente las exigencias familiares de sus empleados y facilitan a veces la conciliación; y d) la empresa promueve un clima de trabajo favorable a la responsabilidad familiar corporativa.
3. **Desfavorable:** dificulta ocasionalmente la integración trabajo-familia. Ambos ámbitos entran habitualmente en

### Modelo del Índice IESE de Empleador Familiarmente Responsable (IFREI 1.5)



Fuente: IESE Family Responsible Employer Index (<http://ifrei.iese.edu/proyecto-ifrei/modelo-ifrei>).

conflicto, lo cual produce en los empleados una sensación de falta de apoyo de la organización, estrés e insatisfacción. El entorno se caracteriza por: a) políticas formales que se implementan de forma limitada y tienen poco impacto en las personas, b) supervisores que dificultan el equilibrio trabajo-familia de sus colaboradores, c) valores empresariales que no promueven un adecuado clima para el correcto desarrollo de la responsabilidad familiar corporativa y d) escaso compromiso del empleado con la empresa.

- Contaminante: dificulta sistemáticamente la integración trabajo-familia. Estos ámbitos entran en conflicto, lo cual genera insatisfacción en los empleados, alto grado de estrés, desmotivación y deseo de abandonar la empresa. Este entorno se caracteriza por: a) políticas no implementadas, b) supervisores no comprometidos con la flexibilidad, c) valores de la cultura empresarial que dificultan el clima adecuado para un correcto desarrollo de la responsabilidad familiar corporativa y d) problemas frecuentes en las relaciones interpersonales que limitan el rendimiento y el compromiso de los empleados.

El propósito del proyecto es impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten la integración de los ámbitos laboral, familiar y personal de los empleados, mediante el estudio de cuatro tipos de factores: 1) políticas familiarmente responsables (flexibilidad, apoyo profesional, servicios y beneficios extrasalariales), 2) facilitadores (estrategia, supervisores, comunicación y responsabilidad), 3) cultura y 4) frenos e impulsores. Anualmente se realiza la medición del índice de responsabilidad familiar empresarial, conocido como IFREI 1.5. Chinchilla y Las Heras (2013) presentaron los resultados de una encuesta realizada en 2013, en la cual participaron 23 países y 15.913 personas (44 por ciento mujeres y 56 por ciento hombres).

### Percepciones del entorno laboral en Venezuela y el mundo (2013)

(porcentajes de personas encuestadas)

	Enriquecedor	Favorable	Desfavorable	Contaminante
Venezuela	15	24	20	41
Mundo	14	31	14	41

Nota: los países incluidos en la muestra fueron, además de Venezuela, Canadá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay, Bélgica, España, Italia, Portugal, República Checa, Kenia, Nigeria, África occidental y Filipinas.

Fuente: Chinchilla y Las Heras (2013).

El grado de responsabilidad familiar corporativa medido por el IFREI se refiere al impacto de las políticas de la empresa, el supervisor y la cultura. La actuación del supervisor constituye un factor clave en la conciliación entre los espacios laborales y familiares, en los cuatro aspectos que señala el modelo (Chinchilla y Las Heras, 2013):

1. Apoyo emocional: saber escuchar problemas laborales y personales, dedicar tiempo a conocer necesidades personales y generar confianza para hablar y resolver eficazmente los conflictos laborales y personales.
2. Apoyo instrumental: generar confianza para solucionar posibles conflictos laborales y personales.
3. Gestión de políticas: organizar su unidad de modo que beneficie a empleados y empresa.

4. Modelo: brindar un ejemplo en cuanto a conciliación fuera y dentro de la organización.

Un comportamiento ejemplar del supervisor consiste en favorecer las exigencias familiares de sus empleados, apoyar y facilitar la integración trabajo-familia-vida personal y promover la utilización de prácticas de responsabilidad familiar, lo cual es vital para que los empleados perciban a las organizaciones como ambientes enriquecedores donde deseen permanecer y llenar de significado el trabajo que ejecutan.

La figura del supervisor es determinante para el análisis de estos índices, en el caso venezolano, pues las reivindicaciones que impone la LOTTT superan los beneficios salariales y extrasalariales de otros países. Los índices de Venezuela resultaron inferiores a los índices mundiales en los cuatro aspectos, lo cual revela la necesidad de trabajar en la relación entre el supervisor y el supervisado; específicamente, en la comunicación entre ambos, como canal de apoyo emocional e instrumental.

### Percepciones del supervisor como promotor de la responsabilidad familiar corporativa en Venezuela y el mundo (2013)

(porcentajes de personas encuestadas)

	Apoyo emocional	Apoyo instrumental	Gestión de políticas	Modelo
Mundo	45	57	51	47
Venezuela	31	45	37	34

Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013

### La comunicación supervisor-supervisado

Los estudios en este campo señalan que a mayor cantidad y calidad de comunicación supervisor-supervisado existe una mayor percepción de retribución no económica; es decir, aquella que contribuye a lograr —sin costo económico— satisfacción en el puesto de trabajo, buen ambiente laboral, deseo de permanecer en la organización y disposición óptima de los trabajadores (Czech y Forward, 2013; Steele y Plenty, 2014), pues el nexo creado en la comunicación produce beneficios para el individuo y la organización.

La influencia en la relación supervisor-supervisado se deriva de las diferencias de autoridad, estatus, privilegio y control (Pace y Faules, 1994). La comunicación entre ambos depende de su relación interpersonal y de la medida en que esta relación satisface las necesidades del supervisado. Este fenómeno es un microcosmos de lo que sucede en toda la organización.

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX, por sus siglas en inglés) explica la calidad percibida de las relaciones entre supervisores y supervisados (Sias y Jablin, 1995). Existe una influencia mutua, en cuanto el supervisado reconoce que su supervisor es quien le permite obtener los resultados que desea (tareas más interesantes, mayor responsabilidad, remuneración tangible) y el supervisor busca una relación beneficiosa con sus supervisados, que conduzca a mejorar su desempeño, esfuerzo discrecional, responsabilidad y satisfacción en el trabajo, y a reducir la rotación (Niedle, 2012).

El supervisor distingue entre sus supervisados y desarrolla relaciones específicas con cada uno. Debido a que el supervisor necesita delegar, para obtener resultados, asigna tareas clave a los supervisados en quienes confía. Las di-



## Clasificación de los grupos de trabajo desde la perspectiva del supervisor

Dentro del grupo	Fuera del grupo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de tareas y responsabilidades clave para el éxito de la organización.</li> <li>• Apoyo del supervisor para asumir retos.</li> <li>• Mayor rendimiento y mayor responsabilidad del supervisado.</li> <li>• Mayor atención, apoyo, confianza y privilegios del supervisor al supervisado; en consecuencia, el supervisado supera su desempeño, con lo que recibe más apoyo, confianza y privilegios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación formal con el supervisor, sin asignación de responsabilidades clave.</li> <li>• Poca influencia y escaso acoplamiento con las metas por parte de los supervisados.</li> <li>• Distanciamiento emocional.</li> <li>• Menor atención del supervisor y alejamiento de las recompensas que controla el supervisor.</li> </ul>

Fuente: Niedle (2012).

ferencias que percibe el supervisor entre sus supervisados se basan en sus habilidades, competencias, confiabilidad y disposición a asumir responsabilidades, similitudes (incluso similitud demográfica) y compatibilidad personal. Implícitamente, el supervisor distingue dos grandes categorías (dentro y fuera del grupo); aunque el intercambio social ocurre en presencia de todos, pertenezcan o no al grupo cercano al supervisor (Niedle, 2012).

La teoría LMX explica que la comunicación supervisor-supervisado depende de la forma que adopte esta relación. La confianza para intercambiar información es una función de la medida en que el subordinado perciba que el supervisor atiende sus necesidades. La calidad de la comunicación supervisor-supervisado es una función de cuatro factores (Brunetto, Farr-Wharton y Shacklock, 2012):

1. La frecuencia o cantidad de interacciones supervisor-supervisado y la calidad de la relación que edifican.
2. El modo predominante de la comunicación: formal (medios jerárquicos tales como documentos organizacionales, manuales o lineamientos del gerente) o informal (un proceso de comunicación de dos vías).
3. El contenido: comunicación indirecta (prácticas del supervisor que capacitan a los empleados para compartir responsabilidades y participar en las decisiones) y comunicación directa (estilo de comunicación definido por el uso del poder jerárquico).
4. La calidad del flujo de comunicación, caracterizada por los mecanismos de los que disponen los empleados para hacer preguntas y sugerencias, e interactuar en el lugar de trabajo.

Las investigaciones sobre la comunicación supervisor-supervisado han mostrado que los supervisados tienden a: 1) decir lo que piensan que el supervisor desea escuchar o lo que quieren que el supervisor escuche, y en función de ello envían información favorable o desfavorable al supervisor (Paces y Faules, 1994); 2) evitar realimentación negativa por miedo a ser asociados con el mensaje, lo que se conoce como efecto MUM, por las siglas en inglés de «minimizar mensajes desagradables» (Bisel, Messersmith y Kelley, 2012); o 3), simplemente, permanecer en silencio (Milliken, Morrison y Hewlin, 2003). Pace y Faules (1994) elaboraron una categorización de las características de la comunicación supervisor-supervisado a partir de hallazgos referidos a cada característica.

La comunicación supervisor-supervisado (particularmente, su calidad) tiene un gran impacto en la efectividad organizacional, el compromiso y la responsabilidad del supervisado (tanto con el supervisor como con la organi-

zación), las prácticas gerenciales y las relaciones de trabajo (Brunetto, Farr-Wharton y Shacklock, 2012) y la satisfacción en el trabajo (Steele y Plenty, 2014). La confianza creada por la comunicación supervisor-supervisado se basa en el intercambio de información y las conductas de comunicación. El factor de intercambio se define como el grado en que supervisor y supervisado se perciben como alentadores, responden preguntas y prestan atención a sugerencias (Girton y Heald, 2002). Las conductas de hacer preguntas, ofrecer sugerencias e intercambiar información constituyen un factor que define el grado en que se promueve la inte-

### La conciliación de trabajo, familia y tiempo libre se considera un poderoso instrumento de retención y atracción de talento

racción supervisor-supervisado, el cual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y la conservación del empleo (Hamdi y Rajablu, 2012). La proximidad y la frecuencia de los intercambios, la confianza y el humor que en ellos ocurran facilitan y promueven el compromiso de los empleados con la organización. En consecuencia, se favorece el desempeño y el reconocimiento al empleado lo que redundan en compromiso, desempeño, oportunidades de carrera, agrado por permanecer en la organización, en fin, una espiral virtuosa ascendente.

#### El papel del supervisor en la conciliación trabajo-familia

La figura del supervisor, la relación que establezca con sus colaboradores y sus actos de comunicación son factores determinantes en la integración del trabajador a la organización, de la cual depende la conciliación trabajo-familia. Incluso la competencia de comunicación del supervisor es responsable del 68 por ciento de la varianza de la satisfacción de comunicación del subordinado y aproximadamente del 18 por ciento de la varianza de la satisfacción en el trabajo de los subordinados (Steele y Plenty, 2014). Los estudiosos del campo de la comunicación señalan que la credibilidad del supervisor promueve la satisfacción del empleado en el trabajo y la retención por parte de la organización.

Los estudios del IESE revelaron que el setenta por ciento de los trabajadores teme pedir flexibilidad para conciliar su vida laboral y su vida personal, por las consecuencias que eso puede tener para su carrera profesional y sus oportunidades laborales. El trabajador no confía en que la organización o sus supervisores le valoren para promociones y ascensos si solicita la conciliación. Esto implica que la relación de confianza entre supervisor y supervisados ofrece una gran área de trabajo de cara al futuro. Asimismo, es vital el papel del

## Hallazgos de investigación sobre la comunicación supervisor-supervisado

Categoría	Características
Patrones de interacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre uno y dos tercios del tiempo del supervisor se invierten en la comunicación con los subordinados.</li> <li>El modo de interacción más usado es «cara a cara», aunque el supervisor con poca confianza en sí mismo estará menos dispuesto a utilizar esta modalidad.</li> <li>La mayor cantidad de interacciones obedece a temas laborales.</li> <li>La probabilidad de que el supervisor inicie la interacción es mayor.</li> <li>Los supervisados piensan que envían menos mensajes de los que perciben los supervisores.</li> </ul>
Apertura en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supervisados están más satisfechos con sus trabajos cuando existe apertura.</li> <li>La apertura en la comunicación se relaciona con el desempeño.</li> </ul>
Distorsión de la comunicación vertical	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supervisados tienden a omitir críticas en su interacción con personas que tengan poder sobre ellos.</li> <li>Las aspiraciones de ascenso y la escasa confianza tienden a tener poca influencia en la exactitud de la comunicación supervisor-supervisado.</li> <li>En una relación de escasa confianza la persona que desconfía puede ocultar sus sentimientos, mediante evasión, obediencia o agresividad, o sobreestimar los problemas.</li> </ul>
Influencia hacia arriba	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supervisores que ejercen influencia hacia arriba, sobre sus superiores, tienden a tener supervisados más satisfechos.</li> <li>Los supervisados que perciben a sus supervisores con influencia hacia arriba tienden a desear más interacción con ellos, tener mayor confianza en ellos y valorar más la veracidad de la información que reciben de ellos.</li> <li>La confianza de los supervisados en sus supervisores se relaciona positivamente con el éxito del supervisor en sus relaciones con gerentes de nivel superior.</li> </ul>
Distancia semántica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mientras mayor sea la distancia semántica entre supervisor y supervisado, menor será la moral del supervisado.</li> <li>Los supervisores tienden a sobreestimar la cantidad de conocimiento que poseen los supervisados sobre un tema particular.</li> <li>Existe una distancia semántica significativa entre la gerencia de recursos humanos y el sindicato, y entre el líder del sindicato y sus miembros.</li> </ul>
Efectividad del supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>La efectividad del supervisor se relaciona con factores tales como estructura, relación entre supervisor-supervisado y posición de poder del supervisor.</li> <li>Los supervisores más efectivos tienden a preguntar y persuadir en lugar de decir o exigir, a ser más sensibles con los sentimientos y las personalidades de sus supervisados, y a ser más abiertos para compartir información.</li> </ul>
Características personales de supervisores y supervisados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los supervisores aprensivos no establecen vínculos estrechos con sus supervisados.</li> <li>Los supervisados autoritarios se muestran más satisfechos cuando trabajan para supervisores directivos.</li> <li>La satisfacción de los supervisados con su supervisor inmediato se relaciona con la credibilidad percibida del supervisor.</li> </ul>
Realimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>La realimentación positiva recibida por los supervisores tiende a hacerlos más orientados a la tarea.</li> <li>El desempeño del supervisor tiende a mejorar después de la realimentación del supervisado.</li> <li>La realimentación de un supervisor que muestra falta de confianza produce insatisfacción y sentimientos de agresividad en los supervisados.</li> </ul>
Efectos de variables organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología tiende a afectar la comunicación supervisor-supervisado.</li> <li>Los supervisores de alto nivel tienden a incluir a sus supervisados en los procesos de decisión más que los supervisores de bajo nivel.</li> </ul>

Fuente: Pace y Faules (1994).

supervisor como fuente de apoyo, información y educación en los aspectos de la conciliación (más allá de los beneficios extrasalariales y la flexibilidad de horarios).

La preocupación por la pérdida de poder adquisitivo, en el caso venezolano, lleva a pensar que el bienestar de los supervisados está ligado únicamente al porcentaje de aumento salarial, el aumento del monto del beneficio o la cantidad de beneficios. Se descuidan el apoyo y la formación que necesitan los supervisores, que son los voceros oficiales de las políticas y estrategias de las organizaciones en aspectos de conciliación y salario emocional

La tendencia clara para los años venideros es continuar el trabajo de las organizaciones para conciliar la vida laboral y la vida personal de los empleados. Ello requiere que las personas con funciones de supervisión practiquen la conciliación vida-trabajo, mediante el conocimiento y la comprensión de la realidad familiar y personal de sus supervisados; mediante comunicaciones frecuentes de calidad que permitan desarrollar la confianza en la relación con sus supervisados y el conocimiento de las políticas de responsabilidad familiar corporativa, a efecto de servir de vocero e

instrumentar esas políticas con sus grupos de trabajo y flexibilizar los esquemas de trabajo sin afectar la productividad de las organizaciones. **FI**

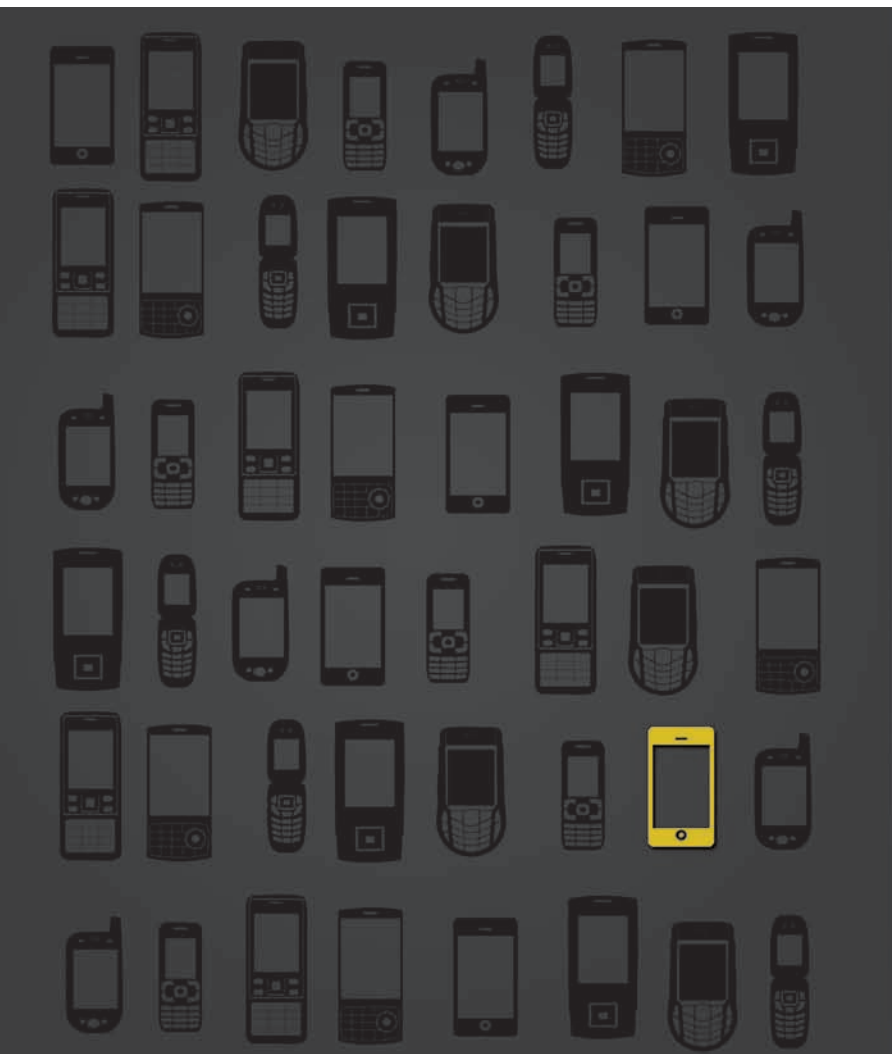
**REFERENCIAS**

- Bisel, R., Messersmith, A. y Kelley, K. (2012): «Supervisor-subordinate communication: hierarchical mum effect meets organizational learning». *Journal of Business Communication*. Vol. 49. No. 2.
- Brunetto, I., Farr-Wharton, R. y Shacklock, K. (2012): «Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations». *Nursing Outlook*. Vol. 60. No. 1.

**A mayor cantidad y calidad de comunicación supervisor-supervisado existe una mayor percepción de retribución no económica; es decir, aquella que contribuye a lograr —sin costo económico— satisfacción en el puesto de trabajo, buen ambiente laboral, deseo de permanecer en la organización y disposición óptima de los trabajadores**

- Chinchilla, N. y Las Heras, M. (2013): «Responsabilidad familiar corporativa: Venezuela 2013». IESE Business School: <http://myslide.es/presentations-public-speaking/informe-venezuela-2013.html>.
- Czech, K y Forward, G. L. (2013): «Communication, leadership, and job satisfaction: perspectives on supervisor-subordinate relationships». *Studies in Media and Communication* Vol. 1. No. 2.
- Dakduk, S., González, A., Montilla, V. (2008): «Relación de variables sociodemográficas, psicológicas y la condición laboral con el significado del trabajo». *Interamerican Journal of Psychology*. Vol. 42. No. 2.

- Girton, M. K. y Heald, G. R. (2002): «A new model of leader-member exchange: adding a communication exchange dimension». Ponencia presentada en la Applied Communication Division, National Communication Association, Nueva Orleans.
- Gracia, F., Martín, P., Rodríguez, I. y Peiró, J. (2001): «Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: un análisis longitudinal». *Anales de Psicología*. Vol. 17. No. 2.
- Hamdi, S. y Rajablu, M. (2012): «Effect of supervisor-subordinate communication and leadership style on organisational commitment of nurses in health care setting». *International Journal of Business and Management*. Vol. 7. No. 23.
- Milliken, F, Morrison, E. y Hewlin, P. (2003): «Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations». *Journal of Management Studies*. Vol. 40. No. 6.
- Navarro, C., Chinchilla, N. y Las Heras, M. (2012): «Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas». *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*. No. 48.
- Niedle, L. (2012): «A comparison of LMX, communication, and demographic differences in remote and co-located supervisor-subordinate dyads». *College of Science and Health Theses and Dissertations*. Paper 17: [http://via.library.depaul.edu/csh\\_etd/17](http://via.library.depaul.edu/csh_etd/17).
- Ochoa Pacheco, P. (2012): «Significado del trabajo en mineros venezolanos, ¿reflejo del empleo en vías de extinción?». *Gaceta Laboral*. Vol. 18. No. 1.
- Pace, R. W. y Faules, D. F. (1994): *Organizational communication*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rico, P. (2012): «Satisfacción con la conciliación laboral y familiar de los asalariados en España». *Revista de Economía Laboral*. No. 9.
- Salamanca, L. (2011): «Valoraciones sociales de la democracia en Venezuela». *Revista SIC*. No. 738.
- Sias, P. y Jablin, F. (1995): «Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness and coworker communication». *Human Communication Research*. Vol. 22. No. 1.
- Steele, G y Plenty, D. (2014): «Supervisor-subordinate communication competence and job and communication satisfaction». *International Journal of Business Communication*. Vol. 1. No. 25.



**Entre miles de marcas, tu trabajo va a destacar**

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

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

Descubre más de la Maestría en Mercadeo en [www.iesa.edu.ve/postgrados](http://www.iesa.edu.ve/postgrados) o consúltanos a través de [tufuturo@iesa.edu.ve](mailto:tufuturo@iesa.edu.ve)

Tlf: 555.4371 / 555.4354

Twitter: @maestriasiesa



GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE



# EL PETRÓLEO Y VENEZUELA: ALGUNAS CIFRAS RELEVANTES

Igor Hernández y Diego Guerrero,  
coordinador e investigador, respectivamente, del Centro Internacional de Energía y  
Ambiente, IESA

**E**l mercado petrolero ha experimentado múltiples cambios durante los últimos años. Luego de una época caracterizada por un gran crecimiento de la demanda —impulsada particularmente por la actividad económica de los países emergentes que produjo un ciclo alcista de los precios— sobrevino un entorno volátil en el que las inversiones de años previos permitieron incrementar la participación de mercado de actores ajenos a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Esto ha producido un crecimiento de la oferta en años recientes. Para Venezuela, dada su dependencia de las exportaciones petroleras y la frágil situación de sus activos externos, ese entorno implica mayores riesgos para la inversión en el país, lo que afecta también a la industria petrolera nacional.

## Precio del petróleo: auge y hundimiento

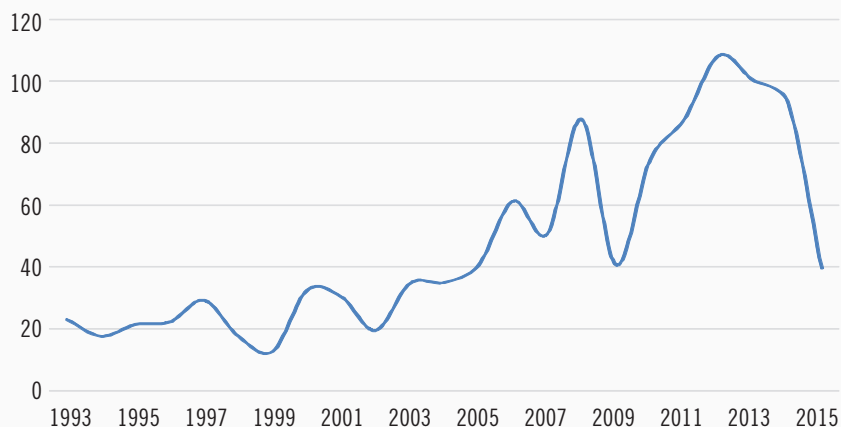
Entre 1999 y 2013 la cesta petrolera venezolana experimentó un crecimiento de su precio de al menos 300 por ciento en términos reales, aunque con descensos pronunciados como el registrado durante la crisis financiera de mediados de 2008. Pero, a partir de junio de 2014, el precio del petróleo ha exhibido una caída abrupta; en el caso de la cesta venezolana, su cotización pasó de 98,70 dólares hasta un valor que para septiembre de 2015 se encontraba en 41,25: su menor valor desde 2009. Históricamente, la mayoría de los modelos desarrollados para analizar el desempeño del mercado petrolero ha mostrado limitaciones para determinar la trayectoria futura de los precios, y en variadas ocasiones se ha mencionado que la evolución de los precios sigue un patrón típico de series conocido como «paseo aleatorio», lo que agrega poca información sobre lo que puede ocurrir con el precio (Alquist, Kilian y Vigfusson, 2011; Chikobvu y Chinhamu, 2013). Por ello, en el análisis del mercado y su impacto en los precios, solo pueden hacerse consideraciones generales sobre los factores que pudieron haber influido en la caída reciente de los precios.

Un factor destacado en los análisis es que, a diferencia de la caída de precios de 2008 asociada mayormente a un descenso de la demanda debido a los efectos de la crisis financiera sobre la actividad económica global, el reciente descenso del precio del petróleo ha estado vinculado principalmente con un rápido crecimiento de la oferta de países no miembros de la OPEP (ante el aumento de la rentabilidad de inversiones en proyectos considerados de alto costo) y la decisión de la OPEP de proteger su participación de mercado.

Las técnicas de extracción de lutitas o *shale* han ocasionado un salto de magnitud inesperada en la producción de Estados Unidos. Para 2014 su producción aumentó anualmente a una tasa de quince por ciento y en diez años ha crecido en sesenta por ciento, lo cual le ha llevado a producir tanto petróleo como Rusia y Arabia Saudí, una magnitud nunca vista desde la década de los setenta. Esto, por un lado, ha reducido su dependencia de las importaciones de crudo de manera significativa y, por otro, ha añadido una mayor volatilidad al mercado, pues la entrada en producción de las inversiones en proyectos de lutitas es mucho más rápida que la observada en proyectos convencionales de explotación de crudo. Esto hace que la actividad petrolera en Estados Unidos reaccione mucho más rápidamente a las señales de precio que en otras regiones del planeta.

### Precio del petróleo venezolano 1993-2015

(dólares de 2012)



Nota: datos de 2015 hasta septiembre.

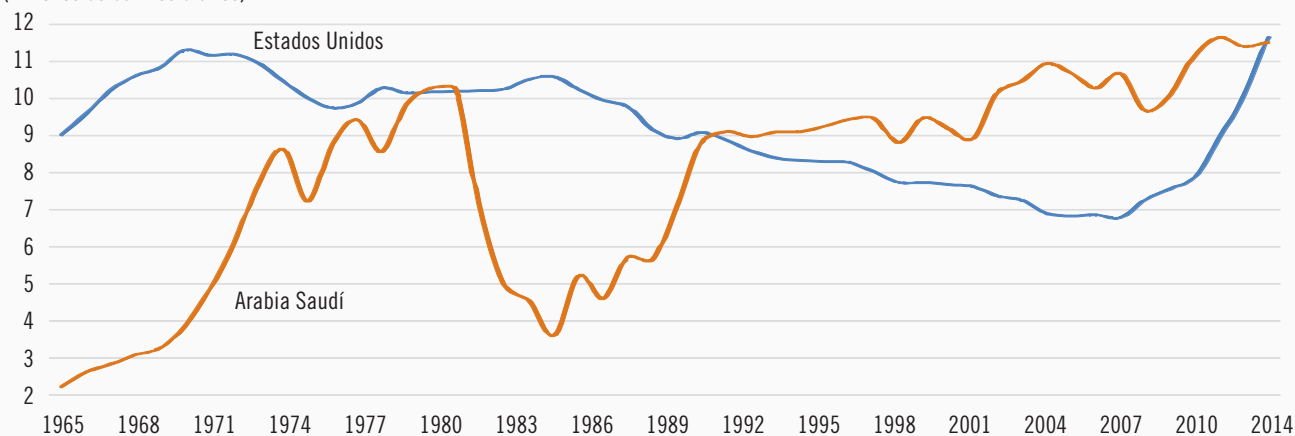
Fuentes: Ministerio del Poder Popular de Energía y Minas: <http://www.mpetromin.gob.ve/portalmenpet/secciones.php?option=view&idS=45>; Reserva Federal de St. Louis: <https://research.stlouisfed.org/fred2/series/CPIAUCSL/#>.

Una fuente de incertidumbre actual es la posibilidad de una disminución de la producción de crudo en Estados Unidos, así como en distintas regiones que no pertenecen a la OPEP con altos costos de desarrollo y operación. Esto requiere examinar la capacidad instalada con las inversiones hechas anteriormente, los costos operativos actuales de cada proyecto, el ritmo de declinación de los campos, los avances en eficiencia productiva y las innovaciones tecnológicas, y el grado de apalancamiento que tienen las compañías operadoras, entre otros factores.

**Las técnicas de extracción de lutitas o *shale* han ocasionado un salto de magnitud inesperada en la producción de Estados Unidos. Para 2014 su producción aumentó anualmente a una tasa de quince por ciento y en diez años ha crecido en sesenta por ciento, lo cual le ha llevado a producir tanto petróleo como Rusia y Arabia Saudí**

### Producción de petróleo en Estados Unidos y Arabia Saudí 1965-2014

(millones de barriles diarios)



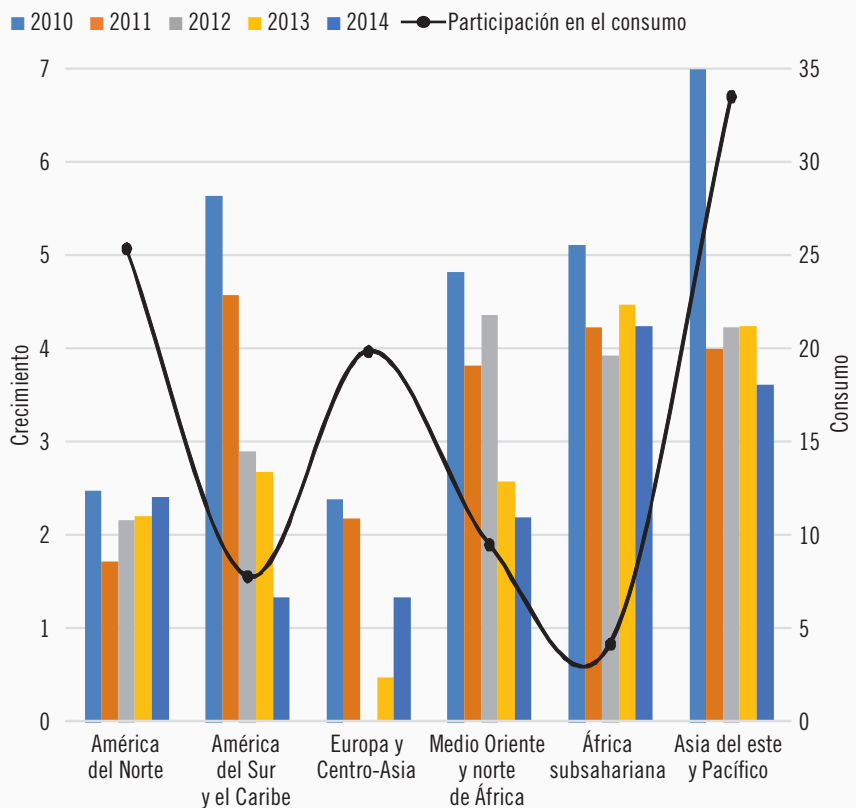
Fuente: BP Statistical Review of World Energy 2015: <http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>.

Arabia Saudí tiene también un papel fundamental en el desempeño del precio. Es el mayor exportador de crudo del mundo y tradicionalmente ha actuado como un factor de equilibrio del mercado. Por ejemplo, entre 1981 y 1985, ante la caída del precio, Arabia Saudí redujo drásticamente su producción en más de seis millones de barriles por día. El entorno reciente de altos precios, aunque fiscalmente beneficioso a corto plazo, significó también grandes incentivos para la entrada de nuevos actores con mayores costos de extracción. Esta amenaza de actores ajenos a la OPEP, y la eventual competencia proveniente de países como Irán e Irak, introdujo un cambio de estrategia en meses recientes. Significó para Arabia Saudí mantener su participación de mercado (lo que implicaba no reducir producción) y, con la caída del precio, aprovechar su ventaja como productor de bajo costo para preservar su posición en los mercados que muestran mayor crecimiento actualmente. Este cambio pareciera haberse precipitado ante las señales de que la demanda de petróleo probablemente no exhiba el mismo crecimiento de los últimos años.

Del lado de la demanda se ha registrado una desaceleración del crecimiento económico de la región Asia-Pacífico. Esta había sido la principal fuente de incremento de la demanda durante los últimos años, que actualmente representa un 34 por ciento del consumo de petróleo mundial. Los cambios en el patrón de crecimiento de China y en la intensidad del uso de la energía han influido en el desempeño del consumo energético. Por su parte, las regiones más desarrolladas (como Estados Unidos y Europa) han visto en los últimos años un relativo estancamiento de su actividad económica, y con ello un limitado incremento de la demanda de petróleo. Se espera que estos factores continúen presentes durante el futuro cercano. Asia y Europa consumen respectivamente 34 y 20 por ciento del petróleo del mundo. Aunque ya desde 2006 el consumo europeo mostraba una tendencia a la caída, el agotamiento del modelo de crecimiento chino es un factor fundamental. Quizá estos actores sean los de mayor peso en el consumo, pero las tasas de crecimiento más modestas con respecto a 2010 son una tendencia mundial.

### Crecimiento económico y consumo de petróleo mundial por regiones 2010-2014

(tasas de crecimiento anual y participación en el consumo mundial en porcentajes)



Fuentes: BP Statistical Review of World Energy 2015: <http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>; World Bank: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=&series=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&period=>.

**Una fuente de incertidumbre actual es la posibilidad de una disminución de la producción de crudo en Estados Unidos, así como en distintas regiones que no pertenecen a la OPEP con altos costos de desarrollo y operación**

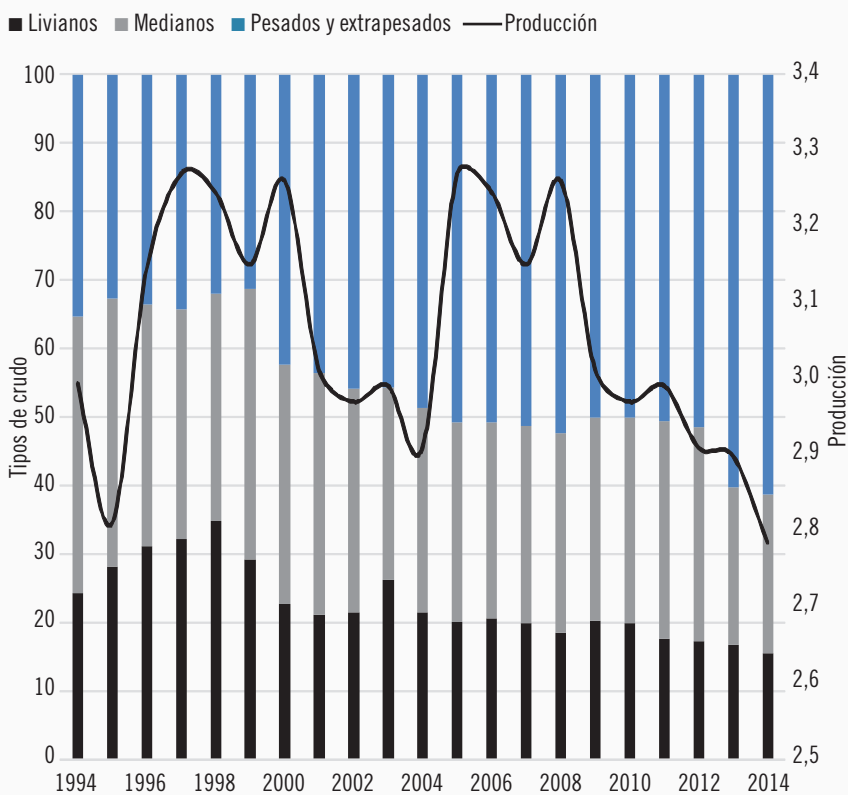
#### La industria petrolera en Venezuela: disminución de la producción

La declinación ha sido el rasgo fundamental exhibido por la producción petrolera venezolana en los últimos años, contrario a los planes oficiales mostrados desde 2005. Para 2014, la producción de crudo se ubicó en 2,785 millones de barriles diarios, una caída de quince por ciento con respecto a 2008. Si se considera la producción de crudo y líquidos del gas natural en el mismo período, la reducción fue de 15,3 por ciento. Si bien la producción proveniente de la Faja del Orinoco aumentó en 18 por ciento, no compensó la caída de la producción en Occidente (31 por ciento) y Oriente (29 por ciento). Esto ha hecho que la composición de la producción petrolera sea más pesada con el paso del tiempo. En 1994, los crudos pesados y extrapesados representaban 35 por ciento de la producción venezolana y actualmente constituyen el 61 por ciento.

La reducción de la actividad de extracción puede notarse en el número de taladros operativos. A finales de la década de los noventa (en el período que sucedió a las inversiones hechas luego de la apertura petrolera) se ubicó en 115, mientras que en 2015 se redujo a 72 taladros.

### Producción de petróleo en Venezuela 1994-2014

(millones de barriles diarios y porcentajes por tipos de crudos)



Si bien el incremento del precio del petróleo significó una ingente cantidad de recursos para Pdvsa, los cambios en la legislación y la mayor intervención del gobierno central en la gestión de la compañía significaron un masivo desvío de recursos hacia el área no petrolera

Fuentes: Pdvsa (2014): «Informe de gestión anual». [http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/biblioteca/readdoc.tpl.html&newsid\\_obj\\_id=12902&newsid\\_temas=111](http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/biblioteca/readdoc.tpl.html&newsid_obj_id=12902&newsid_temas=111); Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minas (2012): «Petróleo y otros datos estadísticos». <http://www.mpetromin.gob.ve/portalmenpet/secciones.php?option=view&idS=21>.

### Producción de crudo y líquidos de gas natural en Venezuela por regiones 2008-2014

(miles de barriles diarios y variaciones en porcentajes)

Región	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variación 2008/2014
Occidente	1.089	950	843	810	799	777	750	-31
Oriente	1.276	1.151	1.101	1.106	1.061	964	903	-29
Faja del Orinoco	1.057	1.069	1.178	1.213	1.174	1.274	1.246	+18
Total	3.422	3.170	3.122	3.129	3.034	3.015	2.899	-15

Fuente: Pdvsa (2014): «Informe de gestión anual». [http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/biblioteca/readdoc.tpl.html&newsid\\_obj\\_id=12902&newsid\\_temas=111](http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/biblioteca/readdoc.tpl.html&newsid_obj_id=12902&newsid_temas=111).

### Taladros operativos en Venezuela 1982-2015

(datos mensuales)



Nota: datos hasta agosto de 2015.

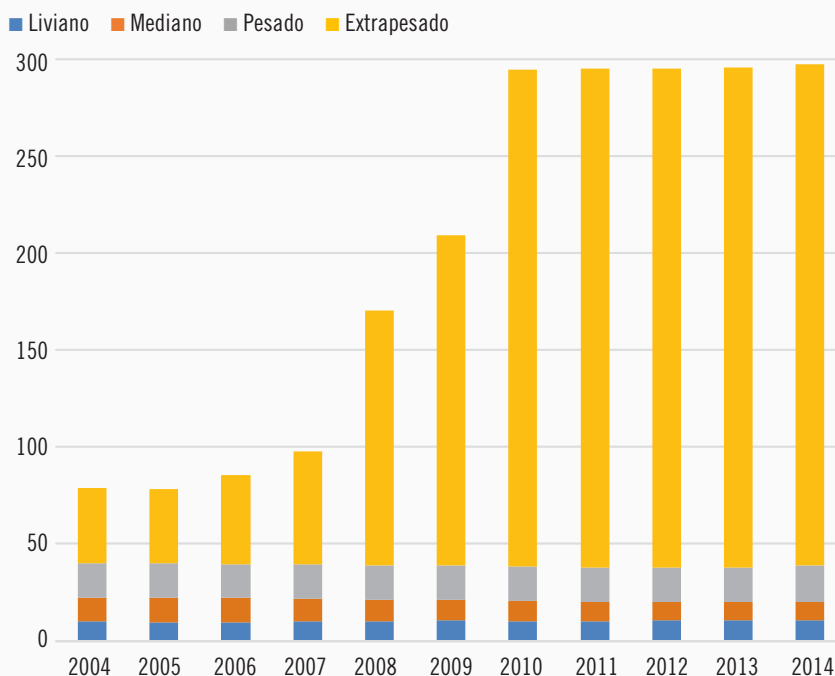
Fuente: Baker Hughes, septiembre 2015: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=79687&p=irol-rigcountsintl>.

Al observar la composición de las reservas de crudo es notorio cómo más del ochenta por ciento de los casi 300.000 millones de barriles de crudo, reportados como reservas por Pdvsa, corresponde a petróleo extrapesado. En efecto, los principales esfuerzos de inversión se efectúan en la Faja Petrolífera del Orinoco, donde la meta oficial es elevar la producción a unos cuatro millones de barriles por día en 2019, con una inversión que supera los 100.000 millones de dólares. Previamente, la meta oficial trazada en 2005 era aumentar la producción a 5,8 millones de barriles en 2012, con la cual la declinación mostrada anteriormente refleja un marcado contraste.

La escala de inversiones planteada para la Faja ilustra los grandes retos de desarrollar una zona que no era tradicionalmente petrolera, lo que hace necesario el desarrollo de infraestructura petrolera y no petrolera para llevar a cabo las operaciones, sin contar con las enormes exigencias de capital humano y organización para completar las fases de desarrollo de la zona, donde inicialmente se busca la mezcla del petróleo extraído con componentes que sirvan como diluentes para comercializarlo en el extranjero y, finalmente, la construcción de mejoradores que optimicen la calidad del crudo extraído de la Faja.

### Reservas petroleras probadas de Venezuela por tipos de crudos

(miles de millones de barriles)



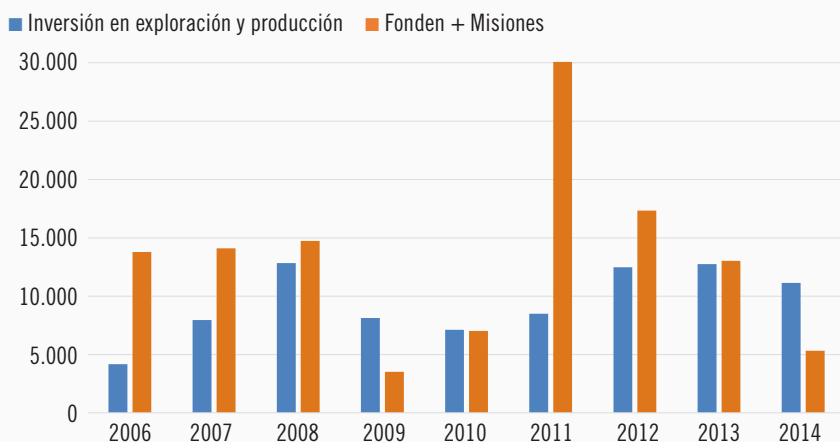
Fuente: Pdvsa (2014): «Informe de gestión anual». [http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/biblioteca/readdoc.tpl.html&newsid\\_obj\\_id=12902&newsid\\_temas=111](http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/biblioteca/readdoc.tpl.html&newsid_obj_id=12902&newsid_temas=111).

Uno de los principales problemas para el desarrollo de la capacidad productiva venezolana ha sido el financiamiento de las inversiones requeridas. Si bien el incremento del precio del petróleo significó una ingente cantidad de recursos para Pdvsa, los cambios en la legislación y la mayor intervención del gobierno central en la gestión de la compañía significaron un masivo desvío de recursos hacia el área no petrolera. Además, los cambios en las modalidades de contratación, así como del régimen fiscal aplicable a las compañías operadoras, aumentaron no solo la participación fiscal en las ganancias, sino también la carga de inversiones que recaía sobre Pdvsa. Esto ha comprometido el desarrollo de muchos proyectos. El monto destinado a programas sociales y al Fondo de Desarrollo Nacional ha superado lo invertido por Pdvsa en exploración y producción.



### Pdvsa: inversión y gasto social 2006-2014

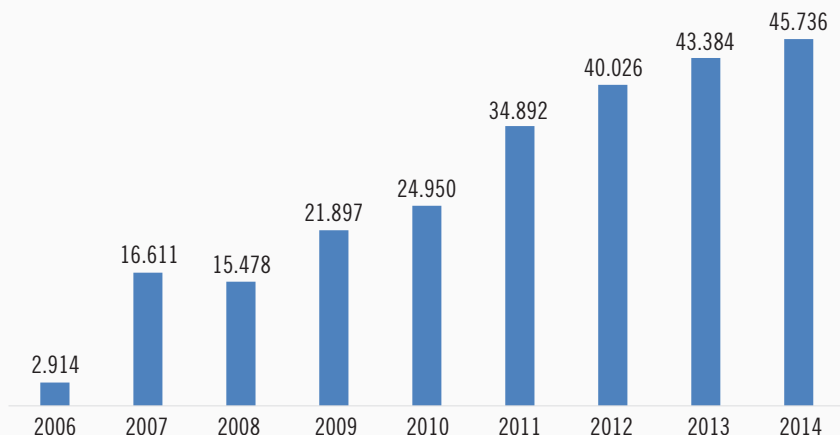
(millones de dólares)



Fuente: Pdvsa (2014): «Informe de gestión anual». [http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/biblioteca/readdoc.tpl.html&newsid\\_obj\\_id=12902&newsid\\_temas=111](http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/biblioteca/readdoc.tpl.html&newsid_obj_id=12902&newsid_temas=111)

### Pdvsa: deuda financiera 2006-2014

(millones de dólares)



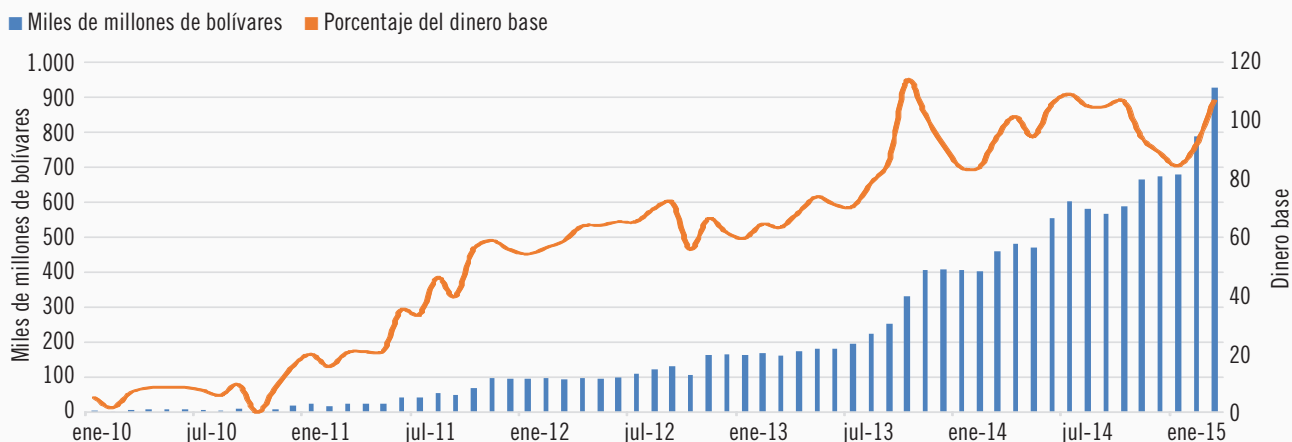
Fuente: Pdvsa (2014): «Estados financieros consolidados». 31 de diciembre de 2014, 2013 y 2012: <http://www.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/free/9688/1674.PDF>

El problema se agrava cuando se considera el aumento de los costos de producción de petróleo en Venezuela. Gran parte de los ingresos por exportaciones petroleras son cambiados a una tasa fija en bolívares y actualmente presenta un elevado grado de sobrevaluación, producto de una persistente inflación durante los últimos años que se ha acelerado más recientemente. Esto hace que el monto requerido en dólares para cubrir las inversiones sea cada vez mayor y que la brecha negativa entre ingresos y gastos para las compañías operadoras continúe con un marcado ascenso.

Ha sido necesario recurrir en mayor grado a financiamiento por distintas fuentes: retrasos en pagos a proveedores de la industria, aumento de la deuda financiera y, de manera cada vez más acelerada, emisión de pagarés de Pdvsa al Banco Central de Venezuela. Esto ha llevado a que la deuda financiera de Pdvsa (préstamos bancarios, líneas de crédito y bonos) haya pasado de menos de 3.000 millones de dólares a más de 46.000 millones en nueve años, con tasas de interés mayores sobre cada nuevo préstamo adquirido. El financiamiento monetario a Pdvsa también ha tenido un crecimiento exponencial desde 2010, hasta superar la base monetaria. El desempeño del financiamiento significa una emisión cada vez más acelerada de dinero que presiona los precios internos de manera abrupta y amplía la brecha negativa entre ingresos y gastos de Pdvsa y el resto de las operadoras.

### Financiamiento monetario de Pdvsa por el Banco Central

(miles de millones de bolívares y porcentaje del dinero base)



Fuente: Banco Central de Venezuela (2015): «Información estadística. Agregados monetarios: base monetaria». <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>

Esta situación es apenas un ejemplo de las distorsiones macroeconómicas que han afectado los prospectos de inversión en Venezuela. Existen, además, otros elementos vinculados con la disponibilidad de insumos, la productividad del trabajo, la relación entre Pdvsa y sus socios dentro de las empresas mixtas y su gobierno corporativo, la centralización de las operaciones y las restricciones cambiarias y laborales del país. Ese conjunto de factores contribuyen a una muy desfavorable percepción del entorno de las operaciones petroleras en el país.

Balza y Espinasa (2015) sugieren que los marcos institucionales que pesaban sobre el sector fueron determinantes en el desempeño de la producción. Aunque los períodos de altos precios proveen excelentes incentivos para la explotación de la industria, es también cierto que se requiere un entorno capaz de proveer facilidades para la inversión, que se traduzca en producción y altos ingresos. Además, el marco debe imponer limitaciones a los gobiernos contra la expropiación y el nacionalismo de los recursos (Manzano y Monaldi, 2008). Aun con la base de reservas disponible en Venezuela, la percepción de los inversionistas ha situado al país como el entorno más riesgoso para operar en los últimos años, según lo recopilado por el Instituto Fraser (Jackson, Angevine y Green, 2014). La capacidad de los países para ofrecer compromisos creíbles mediante instituciones robustas marca la diferencia entre aprovechar las oportunidades o tener un desempeño muy desfavorable.

**Mientras que los productores más robustos de Medio Oriente abogan por una producción estable para que los bajos precios desincentiven la nueva competencia, los más vulnerables defienden acciones para recuperar los precios, a costa de una menor cuota de mercado**

### Barreras a la inversión en Venezuela

(puesto de Venezuela en la clasificación de países y jurisdicciones según barreras a la inversión)

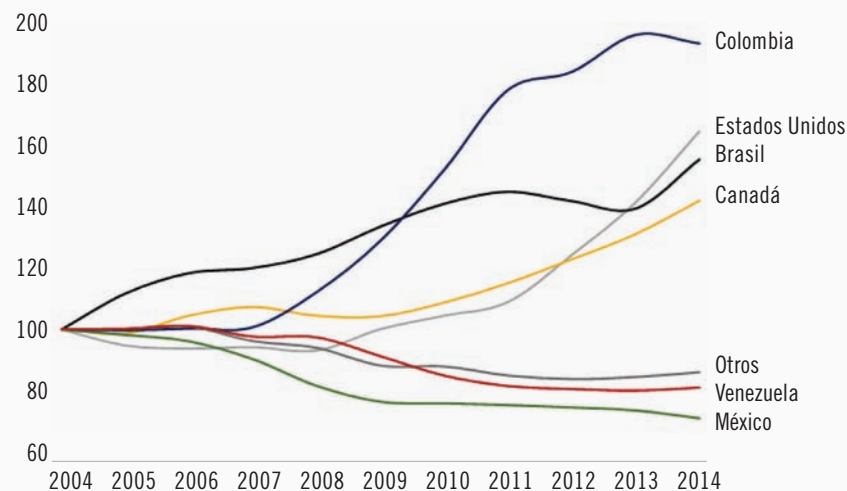
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Posición de Venezuela	141	132	135	146	157	156
Número de países y jurisdicciones evaluadas	141	133	135	147	157	156

Fuente: Jackson, Angevine y Green (2014).

En el continente americano Colombia, Estados Unidos, Brasil y Canadá fueron los países que más incrementaron su producción —entre veinte y ochenta por ciento— en el entorno de precios altos, a pesar de las dificultades que en muchos casos impuso la geología sobre el proceso productivo. Por su parte, para México y Venezuela los altos precios representaron una oportunidad perdida. Sin embargo, los recientes esfuerzos enmarcados en la reforma energética de México reflejan su reconocimiento de la necesidad de atraer inversiones y lograr mayor competitividad en el sector.

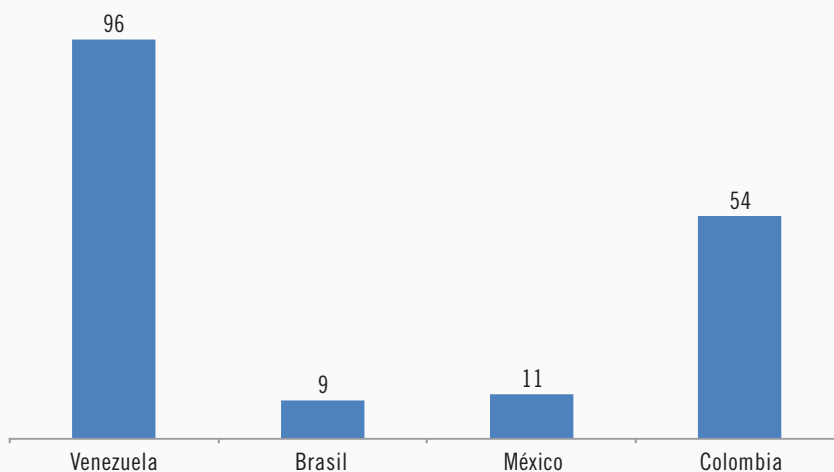
### Producción de petróleo en países de América

(2004=100)



Fuente: BP Statistical Review of World Energy 2015. <http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>

### Exportaciones de petróleo como porcentaje de las exportaciones totales 2014

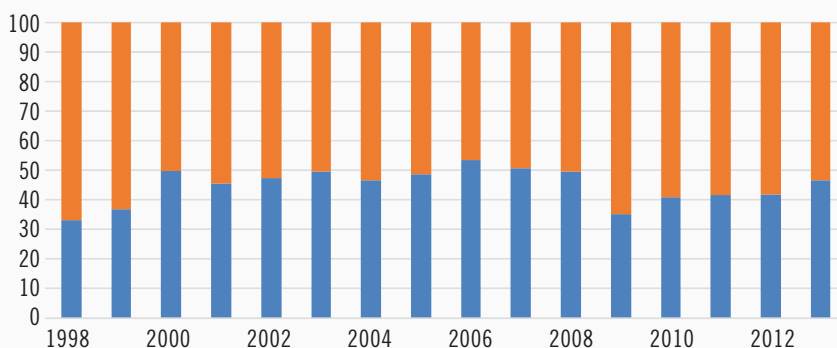


Fuente: United Nations (2014): «Comtrade. International Trade Statistics Database». <http://comtrade.un.org/data/>

### Venezuela: ingresos fiscales petroleros y no petroleros

(porcentajes)

■ Petroleros ■ No petroleros



Fuentes: Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas: «Resultado financiero anual, 1998-2009»: [http://www.mefbp.gob.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=245&Itemid=381](http://www.mefbp.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=245&Itemid=381); Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas: «Resultado financiero anual, 2010-2014»: [http://www.mefbp.gob.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=245&Itemid=381](http://www.mefbp.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=245&Itemid=381)

Para Venezuela el entorno, con la caída de precios observada y las dificultades del lado de la producción, representa un trastorno grave para una economía tan dependiente del ingreso petrolero. Aproximadamente, entre cuarenta y sesenta por ciento de los ingresos fiscales provienen del sector y más del noventa por ciento de las exportaciones del país son petroleras.

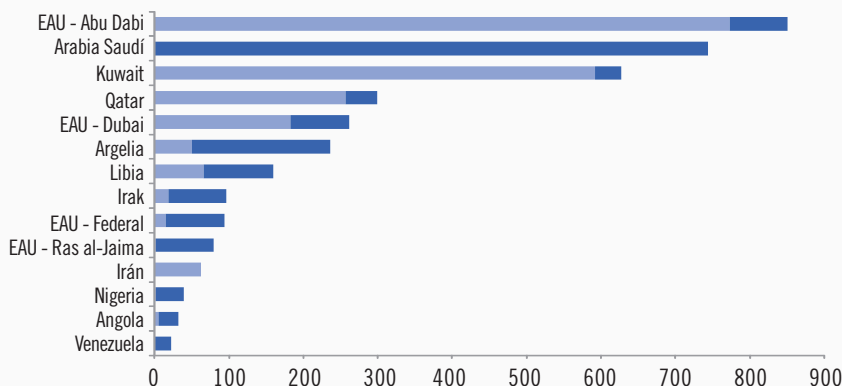
### Tan antiguo como la Biblia

El significado de la actual situación de precios es completamente distinto para importadores y exportadores. Los grandes consumidores mundiales se ven beneficiados de adquirir energía a menor precio, lo que incide en sus expectativas de crecimiento. Pero la caída del precio se traduce en un importante recorte en los ingresos para los exportadores de petróleo. La historia del siglo XX enseñó a los productores las consecuencias de la volatilidad del precio. Por ello se hizo una práctica frecuente el ahorro mediante mecanismos de estabilización macroeconómica y reservas internacionales.

Algunos países miembros de la OPEP parecen haber tomado previsiones ante un eventual ciclo del mercado. Se destacan Arabia Saudí, principal exportador del mundo, Abu Dabi y Kuwait, que han ahorrado más de 400.000 millones de dólares en sus fondos de inversión. Esos fondos sirven para proteger el desempeño económico de los países de los vaivenes del mercado petrolero. También se destacan Angola, Nigeria e Irán por la vulnerabilidad de sus activos.

### Fondos de reserva y estabilización de los países de la OPEP 2015

(miles de millones de dólares) ■ Fondo de inversión ■ Reservas internacionales



Nota: EAU: Emiratos Árabes Unidos.

Fuentes: Sovereign Wealth Fund Institute: <http://www.swfinstitute.org/sovereign-wealth-fund-profiles/>; World Bank: «World development indicators». <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=&series=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&period=>; Banco Central de Venezuela (2015): «Información estadística. Tipos de cambio, reservas internacionales y servicios de la deuda pública externa». <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>.

La moraleja es tan antigua como la Biblia que, en un pasaje sobre las pesadillas de un rey egipcio, advierte de la necesidad de ahorrar en tiempos de riqueza en previsión de posibles penurias. Las

economías exportadoras de materias primas, desde el petróleo hasta el cobre, pueden ver sus ciclos económicos perjudicados por vaivenes de los precios. Si estas economías no se protegen, sus ciclos macroeconómicos serán tan volátiles como los precios de la materia prima. Esto suele traducirse en períodos de dificultades financieras y presiones inflacionarias, pero sobre todo son momentos en los que la población es vulnerable a la pobreza y sus dificultades.

Un panorama tan divergente entre los países de la OPEP significa distintos horizontes temporales para los Estados miembros y cambia radicalmente el tipo de estrategia. Mientras que los productores más robustos de Medio Oriente abogan por una producción estable para que los bajos precios desincentiven la nueva competencia, los más vulnerables defienden acciones para recuperar los precios, a costa de una menor cuota de mercado. Durante 2015, estos grupos de interés llevarán negociaciones frecuentes, aunque el gran peso de Arabia Saudí se impone por los momentos dentro de la organización.

Entre los países vulnerables está Venezuela, con las reservas internacionales más agotadas, lo que refleja ineficacia de la política económica para administrar el masivo flujo de recursos, y para lograr una mayor diversificación productiva. Esa vulnerabilidad limita las posibilidades para superar de una forma menos traumática los problemas asociados con un entorno económico y financiero delicado, con déficit del sector público desde el año 2006, alta inflación y un escenario de contracción económica (Monaldi, 2015). La situación probablemente implique una mayor extracción de recursos fuera de la industria petrolera, que complica aún más las posibilidades de aumentar la capacidad productiva a corto plazo del sector del cual depende actualmente la estructura económica venezolana. **[E]**

### REFERENCIAS

- Alquist, R., Kilian, L. y Vigfusson, R. J. (2011): «Forecasting the price of oil». International Finance Discussion Papers. No. 1022: [www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/](http://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/).
- Balza, L. H., y Espinasa, R. (2015): «Oil sector performance and institutions: the case of Latin America». Washington: International Development Bank.
- Chikobvu, D. y Chinhamu, K. (2013): «Random walk or mean reversion? Empirical evidence from crude oil market». STAT STOK, Journal of the Turkish Statistical Association. Vol. 6. No. 1: <https://jtsa.ieu.edu.tr/index.php/istatistik/article/view/1>.
- Jackson, T., Angevine, G. y Green, K. P. (2014): «Global petroleum survey». Fraser Institute: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/global-petroleum-survey-2014.pdf>.
- Manzano, O. y Monaldi, F. (2008): «The political economy of oil production in Latin America». *Economía*. Vol. 9. No. 1.
- Monaldi, F. (2015): «The impact of the decline in oil prices on the economics, politics, and oil industry of Venezuela». Nueva York: Columbia University, School of International and Public Affairs, Center on Global Energy Policy.

# AGORÀ MAGAZINE HABLA ESPAÑOL

*Agorà Magazine es un periódico digital en italiano, de los de mayor lectoría en Italia, que ofrece contenido original de calidad para lectores con alto nivel de educación y buena posición económica. En 2010 sus editores apostaron por expandirse a América Latina con una edición para las comunidades italianas de la región y otra en español. Ahora su reto es monetizar el valioso capital de lectores y de relaciones que han forjado.*

NUNZIA AULETTA

El ambiente debía ser de celebración. Habían transcurrido cinco años desde que [www.agoramagazine.it](http://www.agoramagazine.it) vio la luz en el espacio cibernético. Umberto Calabrese, director del periódico y uno de sus fundadores, se sentía satisfecho por haber alcanzado esa meta. *Agorà Magazine* había logrado posicionarse como una referencia cultural en el atiborrado espacio de medios digitales de Italia. Aun cuando era un medio de nicho, independiente de los grandes grupos editoriales del país, su lectoría se ha-

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

bía consolidado, así como su red de colaboradores, y se colocó entre los veinte medios digitales más leídos. En los últimos dos años, además, había iniciado su expansión internacional con la atención a las audiencias de América Latina.

A Umberto le esperaba una reunión con sus socios y el equipo de directores. Las distancias y ocupaciones de cada quien les permitía reunirse en persona, en Roma, solo una vez al año y, como se había hecho costumbre, escogían la fecha del aniversario para festejar, pero también para evaluar los resultados del año de gestión y tomar decisiones para el futuro.

Los resultados de 2011 no habían sido los esperados y el primer semestre de 2012 no apuntaba a una recuperación. A la disminución de los ingresos se añadía la necesidad de invertir nuevamente para mejorar el sitio en la red, para actualizarlo con los últimos desarrollos de *software* e integrarlo más a las redes sociales. Umberto sabía que no sería sencillo convencer a los socios de hacer un mayor aporte, cuando las metas económicas no habían sido alcanzadas. Pero también estaba convencido de que el camino andado abría las puer-

tas a una infinidad de opciones que necesitaban discutir y evaluar.

## Un grupo de amigos

Después de tres meses de reuniones y acaloradas discusiones, en abril de 2007 un grupo de amigos decidió fundar Spazio Agorà, cuya principal misión era editar el periódico digital [www.agoramagazine.it](http://www.agoramagazine.it), lanzado el 20 de julio de ese año. El grupo liderado por Umberto Calabrese, arquitecto con muchos años dedicados al voluntariado social y al activismo político, estaba integrado además por Roberto de Giorgi, consultor y líder de opinión ambientalista, Carla Corsi, docente y consultora en mercadeo con experiencia en el mundo editorial, y Alessandro Bruni, docente universitario en informática y experto programador.

Alrededor del grupo de fundadores se había amalgamado un equipo de redacción formado por periodistas y reconocidos profesionales en áreas tan diversas como crítica de arte, diseño, gastronomía, psicología social, semiología y política. El hilo conductor era su afición por comunicar y la búsqueda de un espacio independiente, en el que cada uno pudiera compar-

Nunzia Auletta, profesora del IESA.

tir sus ideas y los frutos de su trabajo creativo. El consenso inicial acerca de la línea editorial de *Agorà Magazine* era crear una plaza pública en la que los ciudadanos pudieran conversar de todo lo que les interesara y donde nadie sería vetado por su orientación política, siempre y cuando expresara sus ideas con respeto hacia los otros colaboradores y los lectores. Como comentó Carla Corsi:

Escogimos el nombre de *Agorà*, porque recordaba la tradición de las ciudades estado griegas, donde el ágora era la plaza en la que se tomaban las decisiones relevantes para los ciudadanos, se comerciaba y se asistía a espectáculos y eventos. El lema del periódico sería «retoma tu espacio», para indicar la oportunidad que se ofrecía a quien quisiera participar activamente en un espacio cultural interactivo.

### Retomar el espacio

El concepto que inspiraba a *Agorà Magazine* era el de los periódicos de ciudadanos. Según Clemencia Rodríguez, profesora del Departamento de Comunicación de la Universidad de Oklahoma, este concepto implicaba el uso colectivo de nuevos medios para rediseñar los códigos sociales y legitimar e institucionalizar las relaciones sociales, mediante el empoderamiento de las comunidades. En el periódico los contenidos serían producidos por una red de autores o colaboradores voluntarios, que escribirían o compartirían textos o audiovisuales sobre sus temas de interés. A estos se sumaría un pequeño grupo de periodistas profesionales, en su mayoría jóvenes nativos digitales, que recibirían remuneraciones acordes con su experiencia y trabajo.

La construcción de la red se fundamentó, en un principio, en las relaciones personales del núcleo inicial, con responsabilidades por secciones de contenidos que conformaron la arquitectura de navegación del sitio

en internet. Al recordar esta etapa, Roberto de Giorgi explicó:

Cada uno de nosotros movilizó sus redes. Umberto, gracias a sus relaciones sociales y políticas, lograba atraer a personalidades reconocidas del periodismo, la cultura y la política, que escribían para nosotros, dándole credibilidad y prestigio al medio. Carla se movía en

novelas inéditos, que con el tiempo se convertirían en la materia prima para el desarrollo de una colección de libros electrónicos.

La sección «Gastronomía» era una combinación de recetas, que venían de los cuadernos familiares de los colaboradores, e investigación gastronómica presentada por reconocidos chefs. También incluía reseñas de restaurantes y eventos gas-

**Al salirse del nicho de italianos, las oportunidades podían ser mayores. Los datos de penetración de internet y lectoría eran sin duda atractivos en un mercado de más de 120 millones de usuarios, donde cada vez más la navegación era multiplataforma y las redes sociales se colocaban en el centro de la interacción.**

el ambiente de negocios, mientras que yo aporté la red de ambientalistas que había formado en años de acción social.

La sección «Política» era el corazón de discusión de la plaza. En ella se encontraban autores de las más diversas afiliaciones, tanto simples ciudadanos como políticos de carrera y candidatos que promovían sus causas. El espacio de creatividad contenía reseñas de exposiciones escritas por críticos de arte y perfiles de artistas clásicos y contemporáneos. En particular, la afición de Umberto por el diseño había inspirado la creación del «Museo del Design Contemporáneo», un espacio en el que jóvenes diseñadores podían publicar sus planos y prototipos, para promocionarlos entre potenciales clientes y salvaguardar sus derechos de autor.

Roberto, por su parte, coordinaba la sección «Ambiente» que publicaba desde noticias hasta investigaciones de mayor profundidad sobre problemas ambientales, con firmas que eran la crema y nata de los movimientos ambientalistas italianos y europeos. También se daba espacio a nuevos escritores. En la sección «Cultura» se publicaban poesías y en «Los libros de *Agorà*» se presentaban cuentos y

trónicos nacionales y locales. Carla coordinaba la sección «Empresa», que combinaba artículos de opinión y profundización en temas de negocios con un espacio de uso comercial que incluía reseñas de iniciativas, notas de prensa y promoción de lanzamiento de productos.

Una de las secciones de mayor éxito era la «Crónica de tu ciudad», en la que los ciudadanos se convertían en reporteros de los acontecimientos de sus comunidades. Este espacio adquirió una dimensión más formal en 2010, cuando Domenico Esposito se convirtió en su director responsable. Domenico era un periodista de mucha experiencia, cuya red de colegas locales permitió ampliar la cobertura a 800 ciudades italianas y convertir a *Agorà Magazine* en un periódico de alcance nacional, pero con riqueza de contenido de todas las regiones.

Al cabo de cinco años el periódico contaba con más de 500 colaboradores voluntarios, de los cuales un diez por ciento publicaba con frecuencia semanal y mantenía una conversación abierta con sus lectores, que participaban con comentarios y en algunos casos se animaban a incorporarse a la red. Se originó, así, una natural rotación de autores, que fluía sin incidentes, más allá de

## EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



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

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

algunos casos excepcionales en que era necesario suspender a alguno por comportamientos violatorios del contrato implícito de la plaza. En particular, se censuraba el uso de lenguaje e imágenes inapropiadas, el plagio y la explotación comercial de los contenidos publicados, como el cobro de reseñas y notas de prensa encubiertas. Para algunos *Agorà* se convertiría

to de la legislación italiana sobre los medios de comunicación social, pues to que *Agorà Magazine*, a diferencia de blogs y espacios de comunidad, había sido registrado formalmente como un periódico.

La versatilidad de la plataforma pronto permitió su enriquecimiento con una web TV, en la que se publicaban contenidos audiovisuales origi-

veía caídas en los fines de semana y en época de vacaciones.

Las dificultades técnicas aumentaron y el archivo de contenidos se hizo cada vez más extenso: de una decena de artículos diarios a más de un centenar en las ediciones en italiano, español e inglés. Todo esto hacía cada vez más compleja la gestión del sitio. Se hizo evidente la necesidad de rediseñar la plataforma para dimensiones más propias de la capacidad técnica y financiera de un gran grupo editorial que las de un grupo de editores independientes.

### La crisis económica desatada a finales de 2009 frustró las proyecciones de crecimiento y creó un ambiente hostil entre los actores existentes, al tiempo que la consolidación del sistema Google Adsense reducía el costo de los espacios y modificaba el proceso de decisión de los anunciantes

simplemente en una forma de expresión y entretenimiento que les permitiría difundir sus intereses y *hobbies*; para otros sería un espacio donde exhibir sus conocimientos, creaciones y competencias profesionales.

#### Construcción de la plataforma

Al ser el único del equipo fundador con competencias tecnológicas, Alessandro Bruni había asumido el papel de *webmaster*, con la responsabilidad de elegir y desarrollar la plataforma de interacción. Esta se fundamentaba en un *software* abierto para aplicaciones editoriales (SPIP), con una interfaz pública que daba vida al periódico y una interfaz privada, la redacción virtual, en la que los colaboradores colocaban sus contenidos, en espera de que los responsables de la redacción los revisaran y publicaran.

La redacción virtual operaba como un foro de discusión en el que se planteaban temas, noticias de interés y la incorporación de nuevos autores. En más de una ocasión se enfrentaban puntos de vista divergentes sobre la línea editorial. Algunos aplaudían el concepto de redacción difusa automoderada, otros clamaban por un mayor control de los contenidos. Las reglas de publicación eran suscritas por todos los autores al iniciar su colaboración voluntaria, incluido el respe-

nales, en su mayoría producidos por el equipo de jóvenes periodistas. La pauta de la web TV se había convertido en una combinación de entrevistas y cobertura de eventos políticos y comunitarios, actividades que podían ser financiadas gracias a la incorporación de reportajes publicitarios y comerciales. Sin embargo, no siempre la plataforma estaba a la altura del tráfico que originaba, como recordó Bruni:

En los primeros dos años el crecimiento nos tomó de sorpresa. Tuvimos que enfrentar numerosos problemas de inestabilidad del *hosting* y, en tres ocasiones, realizar migraciones del servidor que afectaron nuestro posicionamiento en los buscadores. Al principio cometimos muchos errores, pero el más catastrófico fue la corrupción de la base de datos de contenidos, cuya recuperación nos llevó semanas.

Pese a varios tropiezos, el sitio adquirió relevancia y llegó al rango 6/10 de Google. En particular, la multiplicación de vínculos de entrada y salida, y acuerdos de reciprocidad con otros sitios había mejorado el posicionamiento orgánico y el tráfico se había estabilizado, dentro de un patrón que

#### En busca del modelo de negocio

Para comenzar el proyecto, cada socio colocó una contribución inicial de 10.000 euros, necesarios para el desarrollo de la plataforma, la contratación del *hosting* y el alquiler de una pequeña oficina en Roma. Se acordó que cada uno aportaría su trabajo y relaciones; pero, en principio, nadie recibiría una retribución directa por ello, lo que era posible porque todos mantenían otra actividad profesional principal.

El objetivo inicial era posicionar el concepto editorial, hacer crecer la red y lograr un tráfico que permitiera la venta de espacio publicitario. Los primeros esfuerzos de ventas se hicieron de manera personal, con agentes comerciales que trabajaban por una comisión del treinta por ciento de lo facturado. Si bien se lograron algunos interesantes contratos con anunciantes locales, en 2008 se replanteó este modelo y se aceptó la oferta de un *media center* ubicado en Milán, el centro de negocios y publicidad más importante de Italia, que prometía facilitar un salto de calidad del área comercial, con cobertura nacional.

La subcontratación de la venta publicitaria fue percibida por los socios como una oportunidad para concentrarse en otras formas de generar ingresos y diversificar la oferta comercial. El desarrollo de la capacidad de producción audiovisual permitió ofrecer paquetes multimedia de

## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



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

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.



comunicación corporativa y cobertura de eventos, que empezaron a generar un flujo de ingresos moderado pero constante.

Para 2009 los números seguían creciendo. *Agorà Magazine* superó las 10.000 visitas únicas diarias y se ubicó entre los medios más citados en la versión italiana de Google News. Las perspectivas de negocios parecían mejorar. El Interactive Advertising Bureau anunció que la inversión publicitaria en línea se había duplicado entre 2006 y 2009, y creció en un diez por ciento en ese año hasta alcanzar una torta de 900 millones de euros.

Las expectativas de expansión de la torta publicitaria hizo que muchos medios tradicionales decidieran invertir más en sus versiones digitales, y cada vez se asomaban en el mercado nuevos competidores que podían clasificarse en medios generalistas nacionales, medios locales y portales verticales enfocados en un público específico. No obstante, la crisis económica desatada a finales de 2009 frustró las proyecciones de crecimiento y creó un ambiente hostil entre los actores existentes, al tiempo que la consolidación del sistema Google AdSense reducía el costo de los espacios y modificaba el proceso de decisión de los anunciantes.

En este ambiente competitivo el posicionamiento de *Agorà Magazine*, si bien podía considerarse único, no estaba muy claro. Era un periódico únicamente digital, escrito por y para adultos, de nivel socioeconómico medio alto, en su mayoría profesionales, con un fuerte énfasis cultural y político. Al cabo del primer año había llegado el momento de evaluar la renovación del contrato con el *media center*. Al recordar esta decisión, Umberto comentó:

En poco tiempo, el panorama de la venta publicitaria había cambiado totalmente. El *media center* proponía una rebaja de más del cincuenta por ciento en la tarifa del CPM, con el argumento de que los anunciantes apuntaban cada vez más a medios verticales de alto volumen de tráfico y que, aunque nuestro público era de alto nivel, les resultaba difícil meternos en paquetes masivos. El contrato de exclusividad nos ataba las manos, por lo que decidimos no renovarlo.

Se decidió hacer una venta diversificada del espacio publicitario: colocar de manera directa aquellos de mayor valor, como el *leader board* y el *box*

cuadrado, y dedicar el resto a Google AdSense. Esta combinación estabilizó los ingresos durante 2010 y 2011. Sin embargo, estaba claro que los medios habían perdido capacidad de negociación con los anunciantes y el negocio que se perfilaba privilegiaba más el volumen que la calidad de la audiencia de *Agorà Magazine* y su lealtad.

Para aumentar el tráfico se desarrollaron estrategias de optimización de motores de búsqueda y, a partir de 2010, se ensayaron cambios en el contenido: se agregaron secciones

### **El modelo publicitario parecía haber alcanzado su límite, por lo que resultaba necesario plantearse la diversificación de ingresos, con acciones de mercadeo afiliado, ventas directas de productos exclusivos y una colección propia de libros electrónicos**

de noticias y actualidad en farándula, deportes y sucesos, que a corto plazo dieron buenos resultados, pero desvirtuaban el perfil cultural del medio. Sobre este experimento Carla Corsi señaló:

Nos dimos cuenta de que, al publicar temas sobre la vida personal de celebridades, chismes y fotos sexy de estrellas de la televisión o el cine, los números se disparaban. Pero, al mismo tiempo, nuestros lectores y colaboradores comenzaron a quejarse, porque nos estábamos pareciendo a otros medios convencionales. En *Agorà* no esperaban encontrar ese tipo de contenidos.

A propósito de la discusión sobre el rumbo de los contenidos, Umberto Calabrese recordó: «Nos dejamos espacio para experimentar, pero temíamos perder nuestra fortaleza que era la originalidad de los contenidos, con un setenta por ciento de contenido propio de opinión y profundización. Eso nos diferenciaba de otros medios que trabajaban sobre agencias y de los consolidadores de noticias».

El modelo publicitario parecía haber alcanzado su límite, por lo que resultaba necesario plantearse la diversificación de ingresos, con acciones de mercadeo afiliado, ventas directas de productos exclusivos y una colección propia de libros electrónicos. Si bien cada una de estas líneas generaba cierto ingreso, sus contribuciones seguían siendo marginales con respecto a la publicidad.

#### **Agorà se asoma a América Latina**

A partir de 2010, por razones personales, Umberto se mudó a Venezuela.

Este cambio le planteaba diversos retos. Lo que hasta ese momento había sido para él una actividad colateral, no solo comenzaba a reclamar mayor atención y exclusividad, sino que se convertía en una oportunidad de trabajar de manera flexible, independientemente del lugar de su residencia.

La región latinoamericana podía ser una tremenda oportunidad de expansión para el periódico. Según las estadísticas oficiales, el 39 por ciento de los italianos que vivían en el exterior se encontraban en América Latina: más de millón y medio de per-

sonas. Adicionalmente, países como Argentina, Brasil, Uruguay, Venezuela, Chile y Perú habían sido destinos de la importante inmigración de los años cincuenta y sesenta, que había conformado grandes comunidades locales que fueron insertándose en las sociedades de cada país. Allí, las segundas y terceras generaciones podían sumar millones de personas que, en muchos casos, mantenían cierta cercanía con la cultura de origen y, en algunos, gozaban incluso de la doble ciudadanía.

Estos italoamericanos mantenían una red de organizaciones culturales, como los institutos italianos de cultura que promovían el estudio del idioma y organizaban eventos y exposiciones; los clubes italianos, en los que los miembros de la comunidad se reunían y hacían vida social; las asociaciones regionales, que reunían a grupos procedentes de las mismas regiones de Italia; los comités, representaciones políticas locales de los italianos residentes en el exterior; y los movimientos y partidos políticos que habían cobrado particular importancia desde que, en 2001, los ciudadanos en el exterior podían elegir a sus representantes al parlamento italiano.

En torno a estas comunidades habían surgido diversos medios de comunicación; entre ellos, los más importantes por su tradición y penetración local estaban en Brasil, la *Gazzetta italo-brasiliana* ([www.lagazzettaonline.info](http://www.lagazzettaonline.info)); en Venezuela, la *Voce d'Italia* ([www.voce.com.ve](http://www.voce.com.ve)); en Perú, *il Messaggero del Perú* ([www.italiaperu.com](http://www.italiaperu.com)); y en Chile, la *Gazzetta* ([www.lagazzetta.cl](http://www.lagazzetta.cl)). En su mayoría eran periódicos que tuvieron ediciones impresas, en sus orígenes, que redujeron su frecuencia y las

complementaron con ediciones digitales. Sus contenidos se enfocaban en temas políticos e información local, enriquecidos por noticias de agencias y medios italianos. Los anunciantes podían ir desde el restaurante de moda y el pequeño comercio hasta industrias de italianos e instituciones de la comunidad. Muchos de estos medios lograban sustentarse gracias a las contribuciones directas que el gobierno italiano asignaba a los que cumplieran los requisitos de circulación y servicio público. Otros eran espacios de difusión política, alrededor de grupos de interés y movimientos que en alguna medida replicaban el modelo vigente en Italia, donde la mayoría de los medios podía reconocerse en una orientación o afiliación política.

La primera etapa de penetración de *Agorà Magazine* en América Latina se centró en buscar aliados y potenciales colaboradores en cada país, y aunque en principio logró construir una incipiente red de autores en Venezuela, Chile, Argentina y Brasil, los incrementos de lectoría no fueron satisfactorios y no contaba con una estructura comercial para monetizar espacios dedicados a cada uno. Para finales de 2011, el noventa por ciento del tráfico procedía de Italia, mientras que el restante diez por ciento se compartía de manera bastante uniforme entre los principales países de América del Sur.

### **Agorà Magazine habla español**

En julio de 2011, después de un período de ensayo con contenidos en

español, se tomó la decisión de apostar a una edición diaria que replicara el modelo de la edición italiana. Para propiciar una vía más directa a la sección en español, se decidió abrir el dominio [www.agoramagazinelatino.com](http://www.agoramagazinelatino.com), como un espacio de redirección, sin trabajar de manera específica en su posicionamiento.

En muy poco tiempo el grupo de colaboradores se enriqueció con prestigiosos autores latinoamericanos, intelectuales, profesores universitarios, políticos, sociólogos y novelistas, que habían sido reclutados de manera personal por Umberto, quien seguía ampliando sus redes sociales, tanto virtuales como personales. A estos se sumaban colaboradores que asumían la iniciativa de promover su presencia en el medio, y organizaciones culturales, públicas y empresas que enviaban sus notas de prensa e información de eventos. Sorprendentemente, las comunidades italianas, que no se habían acercado a la edición original, se activaron con el envío de notas promocionales de sus eventos e iniciativas en español.

Esta nueva edición llevaría solo publicidad de AdSense que, gracias a su mecanismo de contextualización, lograba colocar anuncios que enganchaban con las palabras clave del país, ciudad o temas tratados. Al salirse del nicho de italianos, las oportunidades podían ser mayores. Los datos de penetración de internet y lectoría eran sin duda atractivos en un mercado de más de 120 millones de usuarios, donde cada vez más la navegación era multiplataforma y las

redes sociales se colocaban en el centro de la interacción.

### **El futuro**

Mientras se preparaba para reunirse con sus socios, Umberto pensaba que había llegado el momento de tomar decisiones de negocios. Habían logrado una relación especial con los lectores, pero ahora había que enfocarse en monetizar ese capital relacional que rotaba alrededor de *Agorà Magazine*, y aprovechar la marca.

Moverse en el ámbito regional implicaba enfrentar competidores de grandes ligas. A los medios tradicionales que se habían ya consolidado en línea se sumaban plataformas multimedios, como CNN en español ([cnnespanol.cnn.com](http://cnnespanol.cnn.com)), consolidadores de noticias y portales verticales. Además, se habían multiplicado los espacios de interacción directa de los usuarios, que habían trascendido a los tradicionales blogs y espacios de *creativity sharing* como YouTube, para lograr la inmediatez del *microblogging* de Twitter o Instagram, y usos comerciales de los grupos de Facebook.

El éxito de *Agorà* en América Latina dependía de lograr un posicionamiento único y una plataforma de última generación totalmente integrada con las redes sociales de mayor penetración. Para ello era indispensable invertir, así como construir un equipo profesional capaz de llevar adelante este nuevo reto. *Agorà* tenía que pasar de ser un grupo de amigos con un proyecto cultural a un concepto sostenible en el tiempo. **■**

## ¿Qué opinan los expertos?

### **CLARIANDYS RIVERA-KEMPIS**

Profesora del Centro de Emprendimiento del IESA

Las organizaciones serán más competitivas en la medida en que tengan la capacidad de revisar continuamente sus modelos de negocios. Sus estrategias dependerán de la relación que sus recursos y capacidades mantengan con los riesgos y oportunidades presentes en el entorno. El análisis sistémico de un negocio implica evaluar su estructura y las relaciones de los elementos que la componen con su respuesta ante el mundo real.

En el caso de *Agorà Magazine* resaltan los siguientes elementos: a) su posicionamiento como referencia cultural en Italia, b) su naturaleza de

periódico de ciudadanos que permite conversar y compartir ideas y experiencias con los lectores, c) la diversidad de contenidos creados por su red de colaboradores y autores, d) la versatilidad de su plataforma enriquecida con web tv y e) un equipo humano comprometido. Estos elementos le han posicionado como uno de los medios digitales más leídos en Italia. Sin embargo, durante el recorrido ha experimentado llamados de atención manifestados en dificultades técnicas, disminución de ingresos, necesidad de integración con las redes sociales y necesidad de pericia informática (probablemente, requiere inversión no solo en actualización del *software* y de la plataforma, sino también en un equipo experto que la desarrolle y administre). Además, por ser

un periódico digital con énfasis cultural y político, dirigido a adultos profesionales de nivel socioeconómico medio alto, resulta complicado convertirlo en un medio masivo sin correr el riesgo de distorsionar la línea editorial y la originalidad de contenidos que desde sus comienzos le caracterizan.

La incursión en América Latina es una valiosa oportunidad para *Agorà Magazine*, debido al tamaño y las características de este mercado. Aun cuando los competidores a los que se enfrenta son considerables, podría resultar útil poner el énfasis no solo en cómo se compete, sino también en lo que los miembros fundadores desean que la empresa sea en el futuro y en lo que los lectores también esperan. La ambiciosa meta de conquistar este



mercado puede ser el impulso necesario para estremer el *statu quo* de *Agorà Magazine* y avivar iniciativas creativas que reten los cánones establecidos. Sus objetivos continúan vigentes y, de acuerdo con el manual de estrategia de Grant, son sencillos, coherentes y de largo plazo; es decir, en América Latina es válido posicionar el concepto editorial, incremen-

en forma de planes de negocios que sirvan de guía a los emprendedores o gerentes.

Una cosa es el plan de negocio y otra el modelo de negocio. Por plan de negocio se entiende la «hoja de ruta» que guía el accionar de la empresa. En cambio, en términos de Osterwalder y Pigneur, el modelo de negocios es la «lógica» que usa una

- Relación con el cliente. Aquí se identifican los recursos (tiempo y dinero) que utiliza la empresa para mantenerse en contacto con los clientes; por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.
- Fuentes de ingresos. El objetivo es identificar la aportación monetaria que hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.), para tener una visión global de cuáles grupos son rentables y cuáles no. Umberto y sus socios parecen tener claras las fuentes de sus ingresos.
- Recursos clave. Es necesario saber cuáles recursos son indispensables para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Recursos clave en *Agorà* son los escritores-voluntarios y los socios con sus redes de contactos. ¿Cuáles otros podrían identificarse?
- Actividades clave. Es necesario determinar qué es lo más importante para que el modelo de negocio funcione. Sin dudas, la generación de contenidos es una actividad clave en la empresa. ¿Cuál otra actividad podría considerarse clave?
- Asociaciones claves. Es necesario identificar las alianzas estratégicas con empresas, gobierno, proveedores y demás socios posibles con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Cuán importantes son? ¿Se pueden reemplazar?

## La incursión en América Latina es una valiosa oportunidad para *Agorà Magazine*, debido al tamaño y las características de este mercado

tar la red de asociados y lograr altos volúmenes de tráfico. Además de conocer su entorno competitivo y valorar objetivamente sus recursos, es imperativo considerar la magnitud del mercado, las características de la plataforma y las necesidades de información, interacción y navegación de los lectores.

Como *Agorà Magazine* es un medio de comunicación digital, es ineludible invertir en mejorar el sitio en internet para optimizar su modelo de negocio. Ahora bien, si se consideran los elementos destacados anteriormente, su estrategia debería ser flexible, dinámica e innovadora, de forma tal que permita acoplar la comunicación y la coordinación de sus múltiples colaboradores y autores, para mantener en América Latina el perfil cultural y político que le ha dado credibilidad y prestigio en Italia, con base en la experiencia, la intuición y la tolerancia al riesgo que poseen.

### EDWIN OJEDA

Profesor del Centro de Emprendimiento del IESA

El caso *Agorà* pone de manifiesto un concepto en boga en el mundo del emprendimiento: «pivotear»; en términos llanos, prueba, ensayo y error. Muchas empresas empiezan a operar y, con el transcurrir del tiempo, validan o invalidan ciertas hipótesis relacionadas con el negocio. Por ello es recomendable escribir estas hipótesis

organización (sea empresa, gobierno o tercer sector) para crear, captar y entregar valor. También se puede decir que el modelo de negocio es la «lógica» que usa una organización para garantizar su sustentabilidad.

Pero, ¿conocían Umberto y sus socios la lógica de *Agorà* para ganar dinero y sustentar sus operaciones, tanto en Italia como en América Latina? Osterwalder y Pigneur proponen los siguientes elementos para diseñar un modelo de negocio (método Canvas), de utilidad para cualquier emprendedor o gerente:

- Segmentos de clientes. El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades. ¿Son los segmentos en Italia necesariamente los mismos que en América Latina?
- Propuestas de valor. Lo medular es definir el valor creado para cada segmento de clientes. ¿Qué consigue un lector en *Agorà* que no consigue en otro medio? ¿Qué es lo que verdaderamente le hace diferente?
- Canales. Son los medios de contacto con los clientes. Para definirlos se consideran variables tales como información, evaluación, compra, entrega y posventa para cada producto o servicio. En el caso de *Agorà*, el principal contacto entre el periódico y su público es su portal web.

«Pivotear» es un término en boga en el mundo emprendedor. Ya el paradigma de que «hay que tenerlo todo a punto» para lanzar una empresa resulta anacrónico, por lo costoso y por la rapidez con que se mueven los competidores. Pero la improvisación no es la solución. Por eso es necesario hacer pruebas. Y si estas son diseñadas para identificar las «palancas» que generan sustentabilidad, la probabilidad de éxito será mayor.



## CONVERTIR SUEÑOS EN REALIDADES: UNA GUÍA PARA EMPRENDEDORES

ROBERTO VAINRUB



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

¿Cuáles son los factores del éxito de un negocio? Aunque son muchos, los empresarios experimentados tenderán a elegir tres: la idea, la captación de medios financieros, y el recurso humano capacitado para transformar esa oportunidad en hechos. Idea, recursos y gestión empresarial se consolidan así en un plan que da cuerpo a la iniciativa emprendedora.

ROBERTO VAINRUB ha escrito una valiosa guía para convertir en realidad los sueños de prosperidad.

# La nueva filantropía o el negocio global de hacer el bien

RAFAEL OSÍO CABRICES ■ Periodista

Son artistas o deportistas que quieren compartir su suerte, o genios de los negocios que ahora quieren cambiar el mundo. Son hábiles con los medios y con los recursos. Son las caras visibles de un sector que mueve gente y dinero por todo el planeta. Están logrando cosas que los gobiernos o las multinacionales dejaron de hacer. Y están poniendo al descubierto las complejidades del desigual mundo de hoy.

BONO, el cantante y compositor de U2, ha tenido un mal año. Un accidente de bicicleta en Central Park, Nueva York, le produjo fracturas en las manos que le impiden tocar guitarra, tal vez para siempre. Ha tenido que enfrentar críticas por mudar, de su natal Irlanda a Holanda, la empresa que maneja los negocios de la banda, para reducir sus cargas impositivas. De paso, a millones de personas en el mundo, sobre todo jóvenes, no les gustó que en el verano de 2014 U2 subiera gratis a la nube de iTunes, a instancias de Apple, su nuevo disco: *Songs of innocence*. Pero el músico irlandés no se arredra: sigue muy activo con el grupo creado en 1978, aunque parece haber dejado atrás su cúspide creativa, y participa en un racimo de causas de las que es vocero, recaudador de fondos y gran conector de otras voluntades. De hecho, aprovechó su reciente gira por Canadá para saltar un día de Montreal a Ottawa y reunirse con los tres principales líderes políticos del país: el primer ministro Stephen Harper y los jefes de los dos mayores partidos de oposición. Que haya logrado hablar con los tres el mismo día revela su influencia, como también el haber sido aplaudido de pie en la Cámara de los Comunes, cuando pasó brevemente por las deliberaciones. Bono anda promoviendo una campaña de la organización ONE (que propone la condonación de la deuda externa de los países más pobres del mundo) llamada Politics Aside (la política a un lado), que insta a los líderes a dejar de lado sus diferencias partidistas para reducir la desigualdad en el mundo. No salieron grandes anuncios de esas reuniones, pero a todos les interesaba que se conocieran; a los políticos, porque se salpicaban con la popularidad del artista, y a Bono, porque los comprometía con la financiación y el apoyo político a iniciativas de ONE y de Ingenieros Sin Fronteras, otra organización a la que ofreció ayuda en su paso por Canadá.

En este planeta abrumado por una desigualdad creciente, terribles conflictos armados y los peligros que representan el cambio climático y las epidemias, emerge una nueva filantropía que da réditos políticos, pero también económicos. Se ha vuelto muy mal visto ser famoso o poderoso y no asociarse a una buena causa. La opinión pública está siempre ahí, bullendo en las redes sociales, presta a los juicios categóricos y a crear y destruir prestigios en cuestión de horas. Así que muchas personalidades con estatus global en diversas actividades deben calcular los riesgos de no ser percibidas como buenas personas, además de políticos influyentes, artistas talentosos, deportistas ganadores o, simplemente, especímenes atractivos.

Bono es un ejemplo conspicuo de lo que en los años sesenta empezó a emerger como el músico «comprometido»,

que usa su fama para llamar la atención sobre grandes desgracias o espectaculares injusticias que necesitan la compasión de los ciudadanos biempensantes, en especial los jóvenes, del llamado Primer Mundo. Producto de la sensibilidad hippie, la culpa poscolonial o la empatía particular de ciertas personalidades, lo que en su momento hicieron John Lennon con sus llamados a la paz y más tarde Bob Geldof con sus conciertos colectivos sobre las hambrunas del Cuerno de África se ha prolongado a estos tiempos más escépticos, más desalentados, en figuras como el músico irlandés que nunca deja de compartir sus preocupaciones globales en cada millonario concierto que ofrece.

Bono no es el único, claro. Varias estrellas más del espectáculo o el deporte llevan años fungiendo como rostros públicos, y por lo tanto con capacidad para atraer la atención, de campañas organizadas por otras instituciones, sobre todo agencias del sistema de Naciones Unidas. Estas últimas han apelado al recurso de asociarse con gente famosa durante casi toda su historia. Para el tsunami que arrasó varias comunidades del Océano Índico en 2004, gente como el tenista suizo Roger Federer y el actor chino Jackie Chan colaboraron con la ONU en los esfuerzos de atención a los sobrevivientes. El dúo Brad Pitt-Angelina Jolie ha visitado decenas de países para hablar de las crisis de refugiados y desplazados por los conflictos. Leonardo DiCaprio produce documentales sobre el cambio climático. La joven Emma Watson contribuyó al resurgimiento del feminismo con un discurso sobre la equidad de género en la ONU, en el que invitó a los hombres a unirse a la causa. David Beckham ha estado activo como embajador de Unicef en la promoción del fútbol como sistema de alivio a las carencias de los niños en los países más pobres; hace a escala global lo que muchos deportistas latinoamericanos han hecho en sus países o regiones de origen. Otro actor y director, George Clooney, casado ahora con una prominente abogada especializada en derechos humanos, contribuyó a hacer visible para millones de personas el drama de Darfur, una aislada región árida del interior de África Oriental donde las milicias del régimen sudanés practicaban una limpieza étnica.

Estas personalidades con vocación filantrópica tienen sus temas, sus preocupaciones y sus prioridades. A diferencia de sus predecesores, estos nuevos paladines filantrópicos del mundo del espectáculo han aprendido a ser más eficientes; primero, porque sus metas son más precisas y realistas, y, segundo, porque se han beneficiado de un conocimiento sobre cómo crear campañas, recaudar fondos y financiar programas que en los años de la encamada de Lennon y el concierto para Bangladesh no existía.



(AP Foto/UNICEF, Veejay Villafra)

**David Beckham visita Filipinas como embajador de Unicef para promocionar el fútbol como sistema de alivio a las carencias de los niños en los países más pobres.**

**Un buen modo de gastar su fortuna**

En los años de Carnegie o el primer Rockefeller, los magnates simplemente repartían parte de su riqueza a causas de su interés o hacían inaugurar teatros, museos o escuelas con su nombre. Ahora, algunos multimillonarios han abrazado el ayudar a otros como una segunda carrera. Luego de haber acumulado capitales, o conocido el poder político, han optado por proyectarse como héroes de la ayuda al desarrollo o la lucha contra la desigualdad. Al tomar ese camino, vuelcan en esas nuevas labores las habilidades excepcionales que les dieron fama y fortuna.

El magnate de origen húngaro George Soros es un ejemplo clásico. Como reza la historia oficial de la organización, en 1979 creó la Open Society Foundations (Fundaciones para una Sociedad Abierta), porque ya había ganado suficiente dinero en el negocio de los fondos de cobertura y quería ayudar a las sociedades entonces asfixiadas por el dominio comunista. Durante lo que quedaba de Guerra Fría, Soros financió los estudios de muchachos negros surafricanos y jóvenes de Europa oriental, en la creencia de que así sembraba demócratas. Luego compró fotocopiadoras y equipos para los activistas que intentaban terminar de deshilar la Cortina de Hierro. En los años noventa, le tocó contribuir a reducir los efectos del fin del comunismo, con el alivio de las penurias de los pueblos envueltos en las guerras de suce-

sión que dejó el colapso del imperio soviético. Contrató a un experto en derechos humanos como presidente, multiplicó por diez los fondos de ayuda y participó en la atención a los perseguidos por la dictadura birmana, el fortalecimiento de la sociedad civil surafricana post-apartheid y la promoción de programas para reducir la pobreza en Baltimore, esa problemática ciudad en el país democrático y obsesionado por la libertad donde Soros se hizo rico.

Los grandes ejes de la Open Society Foundations son, hoy, apoyar los esfuerzos del Tribunal Penal Internacional para castigar a criminales de guerra, promover la transparencia en el uso de los recursos producidos por la explotación de recursos naturales y presionar para que haya más leyes de acceso a la información en más países. Hay un hilo conductor en todo esto: ampliar los límites de la democracia, hacerla más transparente, obligar a los líderes transgresores a rendir cuentas y formar activistas y líderes para que en el futuro sigan protegiendo la libertad de sus incansables enemigos.

Una experiencia diferente tiene el inglés Richard Branson, ese emprendedor proclive a romper récords y fundar compañías, que dejó los estudios para vender discos por medio de una revista estudiantil y ahora vive en una isla de su propiedad en el Caribe anglófono. Mientras Soros andaba por Europa oriental repartiendo dinero para contribuir a la transición democrática, Branson empezaba a usar los contactos que su carisma y su ta-

Fotografías: Unicef.

lento para las relaciones públicas le granjearon, mientras levantaba su emporio de líneas aéreas y firmas de entretenimiento. Con su amigo Peter Gabriel, un músico sensible a las tragedias del subdesarrollo que llevó a muchos colegas del Primer Mundo a grabar para su sello en el Reino Unido, Branson obtuvo el patrocinio de nada menos que Nelson Mandela para crear una red de consejeros que ayudaran a resolver conflictos. Exmandatarios como Gro Harlem Brundtland y Fernando Henrique Cardoso se unieron a ella. La iniciativa no llegó muy lejos, pero Branson siguió adelante. Su vínculo con Suráfrica, que le ha traído una importante amistad con el obispo Desmond Tutu, le hizo crear una universidad en ese país y una incubadora de empresas. Su carácter de empresario de la aviación lo impulsó a una iniciativa que apoya las investigaciones para crear combustibles sustentables y reducir la enorme huella de carbono del transporte aéreo. Otro tema ambiental al que Branson se ha dedicado es la caza furtiva de especies amenazadas. También ha promovido un boicot contra Uganda por las leyes que en ese país proscriben la homosexualidad.

Tal vez lo más interesante de este personaje sea el carácter poco convencional de sus ideas. Esas ideas están en sintonía con lo que él dice haber hecho para que su empresa Virgin prosperara y con sus aventuras filantrópicas. La revista *Entrepreneur* publicó la filosofía que está aplicando en Virgin y espera se extienda por la cultura empresarial: dar libertad a los empleados. Branson dijo algo como lo siguiente: «Como nunca he tenido un jefe, pues siempre he trabajado por mi cuenta, quiero que quienes trabajan en Virgin disfruten esa misma libertad, así que a cada equipo a cargo de una compañía le doy libertad para que la maneje como mejor le parezca, en el entendido de que si trabajan en Virgin es porque aman lo que hacen y, por lo tanto, lo hacen bien». Branson reconoce que eso va contra las reglas tradicionales de la gerencia, pero ha resultado funcionar bien.

Hay muchos más casos de empresarios que se desempeñan con entusiasmo en el campo filantrópico, pero probablemente el más brillante de todos, por el peso de la organización que ha construido, es el del cofundador de Microsoft y su esposa. Con quince años y casi 1.500 empleados, la Fundación Bill y Melinda Gates es quizá la más relevante del mundo en el paisaje filantrópico del presente. Detrás de su lema, «Todas las vidas tienen igual valor», su discurso organizacional sostiene que sus fundadores decidieron desde el principio que no se conformarían con repartir dinero, con la esperanza de que llegara a buen término; como suele ocurrir cuando la gente rica hace donaciones: se sienten bien y son aplaudidos, pero el dinero no resuelve en realidad problema alguno. No, los Gates aplican un esquema gerencial: definir prioridades con claridad y medir el desempeño de su gestión con reportes trimestrales, metas y contabilidad clara, como una empresa exitosa.

La Fundación Bill y Melinda Gates está concentrada en la desigualdad: cómo, dónde, de qué manera atacarla. Crea y apoya programas para derribar las barreras que impiden a una persona nacida en la pobreza acceder a las oportunidades que merece. Sus iniciativas en salud, por ejemplo, han consistido en construir cloacas, financiar el desarrollo de vacunas, crear refugios para niños con HIV, entre muchas otras cosas. La fundación atiende cuatro áreas: desarrollo (ayudar a los más pobres a salir del hambre y la miseria), salud (apoyar investigación y desarrollo para erradicar enfermedades), política (promover leyes y cambios institucionales) y educación (mejorar la educación secundaria y postsecundaria en Estados Unidos). La presencia del término «global» en su diseño organizacional se debe a la convicción de que deben



**Bill y Melinda Gates visitan el pueblo de Jamsaut, en el estado de Bihar, India, en 2011, donde su Fundación financia proyectos para reducir la mortalidad infantil y maternal.**

concentrarse en labores con impacto planetario, cuyos efectos descendan a la escala local; por ejemplo, contribuir con financiamiento a que algún día haya vacunas contra la malaria o el sida, o un nuevo modelo de agricultura productiva y sustentable en el África subsahariana y el sur de Asia.

En 1999 la fundación proveyó 750 millones de dólares para arrancar la Alianza Global para Vacunas e Inmunización (Gavi, por sus siglas en inglés), entre la Fundación, Unicef, el Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud, dedicada a extender la vacunación en los países más pobres. Gavi tiene un modelo de negocio, pero no está orientada al lucro sino a financiar el desarrollo y el uso de vacunas a escala global, con el fin de incrementar la demanda, atraer a nuevos productores y, así, bajar sus precios. Hasta ahora ha vacunado a mil millones de niños. Gavi es también una sociedad con otras tres organizaciones de tamaño considerable, y tiene también una tendencia a la burocracia y a quedarse entrapadas en la pequeña política de sus Estados miembros.

Los Gates construyen alianzas, desde el ámbito fundacional (Warren Buffett es uno de los directivos y una considerable fuente de recursos para la fundación) hasta el diseño específico de cada proyecto. Naturalmente, a Bill Gates cualquiera le atenderá una llamada. En eso, sin contar con la popularidad de alguien como Bono, tiene una capacidad de relacionarse similar a las de los grandes políticos. Entre estos últimos, la filantropía puede ser un buen camino cuando bajan del trono.

### **Sí hay vida después del poder**

En Venezuela, y en muchas otras partes, abundan los casos de exmandatarios que han creado fundaciones u organizaciones similares, instituidas por sus partidos o sus familias. Resguardan sus archivos, protegen su memoria, organizan cursos o conferencias, publican libros. Pero, en ciertos casos particularmente venturosos, la figura de la fundación política puede ir mucho más allá.

Uno de esos casos es el de un hombre que viene del mundo de Wall Street, donde no solo aprendió las reglas del negocio, sino que también creó el modo de comunicarlo a sus participantes, continuamente, sin descanso. Michael Bloom-

berg construyó un notable patrimonio como empresario del periodismo especializado en la bolsa. El siguiente paso en su currículum fue convertirse en alcalde de la metrópolis donde había tenido tanto éxito: Nueva York. Como sucesor del popular pero controvertido alcalde conservador Rudy Giuliani, Bloomberg tuvo sus éxitos y sus fracasos, pero llevó a la ciudad por un rumbo algo diferente, más moderno, en el sentido de promover el uso del espacio público. Cerrada su etapa de tres gestiones consecutivas en la alcaldía, Bloomberg demostró que podía no solo crear agencias de noticias sino también manejar una de las tres o cuatro metrópolis más complejas y ricas del planeta. ¿Qué hacer con ese prestigio y esa experiencia, y además con una posición financiera más que solvente? Volver a los negocios, claro, y, además, extender su marca personal a una organización denominada —con el mismo plural de su colega inversionista George Soros— Bloomberg Philantropies (Filantropías Bloomberg).

¿Qué hace Bloomberg como filántropo? Una definición rápida es extender al ámbito internacional buena parte de lo que hizo o quiso hacer en Nueva York. Si en la Gran Manzana peleó contra el tamaño de las porciones de los refrescos que se servían, ahora un programa de su división de salud pública creó un observatorio de obesidad en México. Si como alcalde mostró que podía ser un líder con ideas propias, la unidad educativa de su organización filantrópica promueve la formación de nuevos líderes en el sector de la educación pública en Estados Unidos. Y si como jefe de gobierno logró cerrar Times Square al tránsito de carros y convertir una vieja línea abandonada del metro en un parque, ahora es el enviado especial de la ONU para ciudades y cambio climático, con la misión de regar la voz sobre la necesidad de fortalecer a las urbes contra los efectos del nuevo clima. En esta línea de pensamiento, que ha ido ganando terreno, lo acompaña una entidad filantrópica más antigua, la Fundación Rockefeller, con su red de ciudades resilientes.

La Fundación Bill, Hillary y Chelsea Clinton ha alcanzado un alto grado de exposición y una extensa red de contactos. Todo empezó cuando un hombre que había sido muy poderoso, muy popular y muy seguido por los medios se encontró de pronto con que a los 56 años no tenía mucho que hacer, aparte de sus lecturas atrasadas y financiar una biblioteca a su nombre en Arkansas. Pero una vecina de Harlem que estaba a punto de perder su negocio le pidió ayuda. Se preguntó cómo podía ayudar y así empezó a hacer llamadas y a conseguir amigos que le mantuvieran ocupado en su nuevo oficio de ayudar a personas. Luego de que esa primera vecina de Harlem obtuviera asesoría para salvar su negocio, Bill Clinton reclutó un equipo de hábiles profesionales que empezaron a organizar una verdadera fundación sobre la célula que él había creado en 1997 para cuidar su legado, al estilo tradicional de los expresidentes. Década y media después, la Fundación Clinton tiene un presupuesto anual de casi 300 millones de dólares para sus once grandes iniciativas de ayuda al desarrollo. Su excepcional capacidad para reunir a gente rica y hacerles llevarse la mano a la chequera le ha hecho recaudar unos 2.000 millones de dólares.

La Fundación Clinton gana dinero con las conferencias que dan sus figuras y aprovecha sus nexos para conseguir muchísimo más. Sus causas —reconstruir Haití o que todo enfermo de sida tenga acceso a los medicamentos y que estos sean más baratos— son en realidad muchas y varían. Hay más voluntad que orden, pero los Clinton compensan la disciplina y el conocimiento técnico de los Gates con su talento para convocar estrellas, cámaras y millones. Como cabría esperar, la Fundación Clinton le está trayendo problemas a Hillary; por ejemplo,

preguntas que ella no podía esperar que alguien hiciera: ¿cómo saber si las donaciones que la Fundación consigue no son en realidad favores disfrazados, de gente con intereses económicos, a una persona que tiene gran probabilidad de convertirse en la primera presidenta de Estados Unidos, y que se sentiría obligada a devolver esos favores al llegar a la Oficina Oval?

La filantropía y la política terminan encontrándose, aunque algunos políticos pretendan huir de sus batallas del pasado metiéndose a filántropos, como hizo Bill Clinton al pasarse a la relativamente segura órbita internacional con su fundación. Existe una zona gris en la que se desarrolla una labor filantrópica que en teoría trasciende lo político (solo en teoría). Cuando la Fundación IKEA diseña refugios autosuficientes para los campos de refugiados que se multiplican por África, el Medio Oriente y Asia Central, no está haciendo política, pero está rozando las convulsas aguas de los conflictos internacionales y sus consecuencias. Cuando Google o Facebook proclaman que cada rincón de la tierra y cada uno de sus habitantes debe tener acceso a internet, no solo están hablando de ampliar su mercado potencial de consumidores; también lidian con asuntos incómodos como la censura en China y Cuba, o producen momentos no del todo fáciles de comunicar como una reunión entre Marck Zuckerberg y el presidente Juan Manuel Santos. La creciente relevancia

**Se ha vuelto muy mal visto ser famoso o poderoso y no asociarse a una buena causa. La opinión pública está siempre ahí, bullendo en las redes sociales, presta a los juicios categóricos y a crear y destruir prestigios en cuestión de horas**

de estas grandes iniciativas filantrópicas hace más patente el anquilosamiento de Naciones Unidas y, con frecuencia, deja mal parados a los gobiernos.

El mundo crece y se complica, abre espacio para las preguntas. No hay una historia plana de generosidad absoluta. No es solo caridad o «responsabilidad social corporativa». La filantropía del presente es un negocio y una profesión para mucha gente. Las fiestas y los banquetes para recaudar fondos constituyen grandes acontecimientos sociales y han ido adoptando otras formas, como las reuniones que organizan los Clinton en los alrededores de una cumbre como la de Davos, para amarrar a Carlos Slim con un proyecto de telefonía en la franja de Gaza. Es una industria por derecho propio que fabrica prestigio para una marca o una persona. Es una creación en buena parte de Estados Unidos, donde prosperó en el siglo XIX mediante una combinación de ética protestante, desconfianza en el gobierno y dinero de sobra. En Los Ángeles hay consultores que asesoran a las celebridades sobre cuáles organizaciones de caridad apoyar y cómo proyectar sus imágenes al hacer las donaciones. Hay empresas, como Swell Investing de California, que ofrecen a los inversionistas asesoría sobre dónde poner su dinero para que no solo rinda dividendos, sino también haga el bien; es decir, colocar inversiones en compañías que tienen programas de responsabilidad social corporativa, como Wal-Mart o Coca-Cola. El dinero de esos inversionistas bien intencionados eventualmente ayuda a gente que lo necesita, pero en el camino produce ganancias para Swell Investing y para las corporaciones intermediarias que hacen el trabajo directo de ayudar o financiar la ayuda. Y todos contentos y con su conciencia en paz. ■

# La ingobernabilidad frena la planificación urbana de Caracas

DAVID RODRÍGUEZ ANDARA ■ Periodista

Mientras que en otros países latinoamericanos se oye con más frecuencia la expresión «ciudades inteligentes», la capital de Venezuela sigue enfrascada en problemas creados por un gobierno que impide a la Alcaldía Metropolitana ejecutar su función rectora de políticas que propicien un desarrollo sostenible.

LA MAYORÍA de las personas que habitan Caracas la perciben como una urbe donde el caos, la inseguridad y el desorden reinan por doquier, lo cual dista mucho de aquella imagen de «sucursal del cielo» que tanto se promovió en el siglo XX. Pero, ¿qué llevó a la ciudad a esta situación de descontrol?

Algunos expertos señalan que la ingobernabilidad, creada por decisiones políticas unilaterales del gobierno nacional, es la razón principal que impide la ejecución de una planificación urbana adecuada en la capital. Gustavo Izaguirre, decano de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Central de Venezuela (UCV), señala que, si bien en Caracas se han hecho intentos de planificación urbana, el problema radica en la discrecionalidad del gobernante de turno, pues la capital es el asiento del Poder Público Nacional.

El decano indica que entre los años ochenta y noventa se planteó la creación de la figura de un alcalde mayor que arrancaría sus funciones con la llegada del siglo XXI, y sería un «director de orquesta» encargado de organizar todos los elementos de planificación urbana de la capital. «Sin embargo, esto no ocurrió así y el gobierno nacional entorpeció esa realidad por razones políticas, e impidió que el alcalde mayor ejerciera las funciones de planificación que le corresponden en la ciudad», explica Izaguirre. De esta manera, la ingobernabilidad interrumpió la planificación urbana de la ciudad, y trajo como resultado la ejecución de una serie de obras improvisadas en los últimos 17 años.

## Alta densidad «mandatoria»

La posición de Izaguirre es compartida por Zulma Bolívar, presidenta del Instituto Metropolitano de Urbanismo (IMU), adscrito a la Alcaldía Metropolitana. Para ella Caracas siempre ha estado planificada como ciudad y nunca le han faltado lineamientos en esta materia. «Pero, en la práctica, las decisiones reales vienen de la mano de gobernantes, incluido el presidente de la República, lo que ha afectado la ejecución de esos planes».

Bolívar refiere que Caracas es la ciudad con mayor densidad «mandatoria» en metros cuadrados, lo que implica una superposición de poderes, porque cuenta con un alcalde metropolitano, cinco alcaldes locales, un gobierno del Distrito Capital impuesto desde el Palacio de Miraflores y un ministerio de Transformación para la Gran Caracas. «Si no logra una coordinación total entre todas estas instancias, el resultado es el caos, porque no hay coincidencia de lineamientos, concertación de intereses ni, por supuesto, logro de objetivos y metas que favorezcan al ciudadano, lo que crea ingobernabilidad», comentó.

Para la presidenta del IMU hay que comprender que los límites políticos administrativos son un «adorno» en el ámbito jurisdiccional. Funcionalmente, Caracas termina siendo un espacio de relaciones más amplias, que le brinda oferta laboral y prestación de servicios a los habitantes de periferias como los Altos Mirandinos, el eje Guarenas-Guatire, los Valles del Tuy y el estado Vargas.

## El primer trauma

Desde sus orígenes, Caracas fue planificada según las reglas de las ciudades de las colonias españolas que giraban alrededor de una plaza central. Así lo subraya José María de Viana, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello y expresidente de Hidrocapital y Movilnet, quien explica que así se mantuvo la urbe hasta el siglo XX, cuando arrancó el proceso de modernización a finales del gomecismo y la transición hacia una nueva era democrática, con importantes avances de renovación urbana, como la construcción de la urbanización El Silencio.

De Viana sostiene que la planificación de la ciudad de los años cincuenta, sesenta y setenta se hizo con mucho orden, incluso se crearon zonas residenciales como Caricuao y Ruiz Pineda, con criterios urbanísticos modernos de vialidad, comercio y educación. Pero, a su juicio, el primer

## Si bien en Caracas se han hecho intentos de planificación urbana, el problema radica en la discrecionalidad del gobernante de turno, pues la capital es el asiento del Poder Público Nacional

trauma que sufrió Caracas ocurrió entre los años sesenta y setenta con la migración rural hacia la urbe, atraída por el empleo y el importante crecimiento económico de la época.

«A partir de ese momento la ciudad comienza a vivir un proceso violento y acelerado de invasión de zonas de la periferia, sin los requisitos de energía, agua y vialidad. Fueron invasiones en zonas verdes de la ciudad que llegaron primero que los servicios», dijo de Viana. Resalta que, entonces, Caracas se vio atropellada por una realidad que no estaba preparada para crecer a ese ritmo.

## ¿Misión anarquía?

Para el decano de la Facultad de Arquitectura de la UCV, en el caso de la Gran Misión Vivienda Venezuela no hubo planificación, sino una política de intervención aislada para realizar construcciones que carecen de servicios de comunidad y condiciones urbanas. Izaguirre destaca que esos edificios



### Edificios de la Misión Vivienda en Caracas.

tienen problemas técnicos en su diseño estructural y han incrementado el caos en la ciudad.

Bolívar, por su parte, subraya que esta misión, además de ser una demostración de la anarquía del gobierno central, es un ejemplo de improvisación que no cumple las leyes urbanísticas y ambientales:

En Caracas existen zonas decretadas de posible desarrollo residencial que cuentan con el respaldo de estudios realizados en los años setenta. Pero se obvió esto y las autoridades fueron permisivas y ciegas al dar luz verde, por ejemplo, a los edificios que levantaron en la avenida Bolívar y que ocuparon terrenos que pertenecían a una zona de esparcimiento como es el paseo Vargas, o las construcciones de Fuerte Tiuna que es considerada una zona militar y de seguridad nacional.

Agregó que no hubo estudios de impacto ambiental, vialidad o certificación de servicios, con lo que se terminó construyendo incluso una suerte de «guetos», como Ciudad Caribia o Mariches, lejos de las zonas de empleo y con poco acceso a los servicios.

#### El problema del agua

Según de Viana, el problema del suministro de agua en la capital data desde su fundación, porque las fuentes locales en el valle de Caracas son muy limitadas y al principio eran tomas de los ríos de la Cordillera de la Costa, que son de baja producción y dependen de la estacionalidad. «Esto hace que en 1870, el presidente Antonio Guzmán Blanco fabricara el

#### El primer trauma que sufrió Caracas ocurrió entre los años sesenta y setenta con la migración rural hacia la urbe, atraída por el empleo y el importante crecimiento económico de la época

Acueducto de Macarao, que llevó el vital líquido hacia la ciudad con un canal de 54 kilómetros de distancia desde el río Macarao hasta El Calvario», relató.

Conforme fue creciendo la urbe, el problema radicaba en buscar nuevas fuentes que no solo se encuentran fuera de la capital, sino que están a menor altura sobre el nivel del mar, por lo que la ciudad tiene que consumir hoy la cuarta parte de su energía eléctrica en tratar de subir el agua hasta Caracas, y

### PLANES DEL SIGLO PASADO

- Plan de 1939. En 1938, la Dirección de Urbanismo del Gobierno del Distrito Federal redacta el primer plan urbanístico de la ciudad llamado «Plan Monumental de Caracas», destinado a controlar el crecimiento de la ciudad y concentrado en la construcción de nuevas calles y avenidas. También estableció la segregación de usos para áreas y confinó los desarrollos de vivienda obrera al oeste de la ciudad.
- Planes de los años cincuenta. En 1950, los planes apoyaban el proceso de expansión de la ciudad y la Comisión Nacional de Urbanismo (CNU) ratificaba los criterios de segregación de usos (áreas residenciales, de trabajo, de comercio, centros financieros y administrativos). En 1958, el plan redactado por la Dirección de Urbanismo del Ministerio de Obras Públicas destaca cómo el crecimiento de la ciudad desbordó las previsiones y las autoridades se limitaron a aprobar la «reglamentación del uso de la tierra», sin el acompañamiento de disposiciones legales y administrativas.
- Planes de la OMPU (1960-1990). Al arribar la década de los sesenta, la Oficina Metropolitana de Planeamiento Urbano (OMPU), asumió las funciones de planificación y control del desarrollo urbano del Área Metropolitana de Caracas y se creó la Comisión Metropolitana de Urbanismo. La OMPU produjo el «Plan Rector Caracas 2000», elaborado en 1983, que intentaba frenar la expansión poblacional del área metropolitana, y orientaba el crecimiento adicional hacia los ejes del Tuy Medio y Guareñas-Guatire. Asimismo, entre sus estrategias se encontraba mejorar la prestación de servicios en las «áreas marginales», completar la red básica del sistema Metro y reformar la administración de la ciudad.
- Plan Estratégico Caracas Metropolitana. En 1995 se constituyó la Fundación Plan Estratégico Caracas Metropolitana (FPECM) con el objeto de promover un plan estratégico para la ciudad, que incorporó a empresas de servicio, dependencias del gobierno nacional con competencias sobre la ciudad y otras instituciones de carácter cultural y académico. Esta fundación desapareció en el año 2000 con la llegada de una nueva constitución que dio origen a la Ley Especial sobre el Régimen del Distrito Metropolitano de Caracas, que creó la Alcaldía Metropolitana de Caracas.

Fuente: Instituto Metropolitano de Urbanismo, «Avances del Plan Estratégico Caracas Metropolitana 2020», Taller Caracas, julio de 2012.

si hay fallas eléctricas la situación se complica. Según de Viana, la última investigación que se hizo de las fuentes que podían surtir a Caracas se realizó en los años cincuenta y ya tiene más de sesenta años de vigencia. «En la década de los cincuenta se construyó la planta de La Mariposa que se surte del río Tuy. En los años siguientes se elaboró un sistema de conducción de agua con tuberías de dos a tres metros de diámetro y en los años setenta se construyó la planta de La Guairita», detalló.

Las principales fallas ocurrieron al llevar el servicio a zonas populares que comenzaron a tener acueductos y cloacas improvisadas. En las barriadas, el servicio de acueducto y cloacas es deficiente e incluso hay sectores de la ciudad —Carapita, El Junquito y Petare, por ejemplo— que actualmente pasan más de treinta días con grifos secos, debido a la precariedad de los acueductos que los surten.

De Viana señala que la última gran inversión en agua potable para la ciudad se realizó en 1998, cuando Hidrocapital puso en funcionamiento el embalse de Taguaza, ubicado en los Valles del Tuy, que estaba planificado desde los años cincuenta:

## EL GRAN PARQUE DE LA CARLOTA

Caracas es una de las ciudades más verdes del planeta, por la vegetación de sus calles. Pero también es una de las que menos espacios públicos verdes tienen por habitante. Así lo destaca Gustavo Izaguirre, quien señala que el estándar mundial está entre cinco y seis metros cuadrados de zona de espacio público por habitante (en promedio) y Caracas no llega a un metro cuadrado. Por esta razón, los ciudadanos han expresado su necesidad de convertir el aeropuerto de La Carlota en un gran parque para toda la ciudad.

Zulma Bolívar explica que el proyecto está aprobado desde los años cincuenta: un terreno de cien hectáreas a las que hay que devolverles el uso de parque. Recuerda que en 2011 la Alcaldía Metropolitana de Caracas llevó a cabo un concurso de ideas titulado «La Carlota Decisión de Todos», que convocó equipos multidisciplinarios estudiosos de la ciudad y el ambiente para proponer ideas sobre el mejor diseño de parque que fuese sostenible en lo ambiental y en lo económico. «Pero el gobierno central impidió la realización de este proyecto y ahora trata de confundir a la gente con vallas y una gran estructura en la autopista, cuando en realidad aún no se ha firmado un decreto de desafectación de zona de seguridad de La Carlota para convertirlo en parque».

No obstante, con el cambio de gobierno en 1999, quedó pendiente el embalse de Cuira, también en los Valles del Tuy, que lleva años en construcción sin que se conozca cuándo estará listo. Esto demuestra que Caracas tiene ya 17 años sin tener nuevas fuentes de agua y se calcula que la ciudad ha experimentado un crecimiento de treinta por ciento en su número de habitantes en este período.

### Hacia una ciudad inteligente

Si bien Caracas está lejos de lo que se denomina una «ciudad inteligente», sí se ha abierto el debate para discutir las directrices sobre las cuáles la capital debe desarrollarse. Marcelo Ricigliano, director general y cofundador de Vikua (empresa dedicada a proponer soluciones a problemas relacionados con tránsito, transporte y seguridad), refiere que el concepto de «ciudad inteligente» tiene que ver con una estrategia en la forma de concebir la urbe que parte de diferentes características como servicios básicos garantizados (agua, electricidad, aseo urbano, telefonía móvil, acceso a internet), inversiones en materia de infraestructura de vialidad, seguridad para tener una urbe que se pueda vivir y transitar, apertura de

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL AÑO 2020

El Plan Caracas 2020, elaborado por la Alcaldía Metropolitana cuenta con seis líneas estratégicas:

1. Caracas accesible y en movimiento: mejorar la fluidez del tránsito, disminuir la contaminación, incentivar el uso de transporte público y favorecer el desplazamiento peatonal.
2. Caracas segura e integrada: ver el espacio público como elemento integrador de la ciudad y sus ciudadanos, y la seguridad ciudadana como condición esencial para la convivencia.
3. Caracas ambientalmente sostenible: lograr una política ambiental basada en adecuación al cambio climático, conservación de la biodiversidad, gestión de los recursos hídricos y de los residuos y desechos sólidos.
4. Caracas productiva y emprendedora: implantar un modelo productivo incluyente que motorice la actividad económica, cree empleos formales y desarrolle el turismo y el emprendimiento.
5. Caracas gobernable: distribuir las competencias municipales entre los ámbitos metropolitano y municipal.
6. Caracas ciudadana: diseñar un Programa de Construcción de Ciudadanía que mantenga movilizada a la población en torno a una visión del futuro de la Caracas Metropolitana.

Fuente: página web del Instituto Metropolitano de Urbanismo Taller Caracas

espacios verdes y parques para el disfrute de las personas y sistema de transporte sin contaminación que permita un desplazamiento eficiente gracias a una infraestructura adecuada y segura.

Ricigliano considera que la disposición actual de la ciudad, con cinco alcaldes más un alcalde mayor, hace casi inviable un plan de desarrollo urbano, pues grandes ciudades de la región como Bogotá y Lima solo cuentan con un alcalde y resulta menos complicado planificar y tomar decisiones. Asimismo sostiene que lo ideal es un plan de desarrollo urbano que no esté dividido en municipios y que establezca espacios públicos de convivencia. Para ello propone que se invierta en tecnologías adecuadas para el transporte y las comunicaciones (wifi público y señal de telefonía móvil en toda la ciudad) y se centralice la gestión de la ciudad con un sistema que sea automático y eficiente, e implique el manejo de información en tiempo real mediante dispositivos y aplicaciones tecnológicas que permitan ver lo que ocurre en la ciudad. Por último recomienda una gran inversión en infraestructura y sistemas de seguridad; porque, a su juicio, no se puede concebir una ciudad en la que no se puede vivir tranquilamente. **GI**

## INVERTIR A LARGO PLAZO | URBI GARAY y JAVIER LLANOS



Ediciones  IESA

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

Este libro no lo transformará en un especulador, ni lo convertirá en un experto financiero; sí, en cambio, le permitirá desarrollar un marco de referencia para interactuar con asesores de inversión, corredores de bolsa y otros especialistas del mundo de las finanzas. Asimismo, le enseñará los pasos que se deben seguir para desarrollar una estrategia de inversión que sea coherente con sus objetivos de vida.





# Liberty Plus



**Tu Libertad Total**  
No necesita agregar ni una gota de agua

**60** Años



[www.duncan.com.ve](http://www.duncan.com.ve)  
RIF.J-00000350.5



# Tecnología: Venezuela intenta adaptarse a las tendencias globales

INGRID MARGARITA ROJAS ■ Periodista

Los principales indicadores del mercado muestran un rezago tanto en ensamblaje como en importación de equipos terminados. En medio de la crisis, las empresas buscan opciones que les permitan competir apoyándose en terceros para centrarse en el negocio.

LA CAÍDA del precio del petróleo ha impactado a toda la economía venezolana y el sector tecnológico no ha sido ajeno a esta realidad. La menor disponibilidad de divisas afecta tanto a los que producen y compran en el exterior materia prima para transformarla localmente, como a los que son netamente importadores. Tal es el caso de los ensambladores de equipos de tecnología; especialmente, computadoras personales, renglón que engloba equipos de escritorio y portátiles.

A principios de 2015 las memorias y cuentas de las empresas mixtas creadas entre los gobiernos venezolano y chino dejaban al desnudo una realidad que afecta incluso a las empresas del Estado. De 290.000 equipos que proyectaba ensamblar en 2014, Venezolana de Industria Tecnológica (VIT) solo ensambló 152.763 computadoras de escritorio, portátiles e, incluso, servidores, renglón en el que incurrió en 2014. Retardos en los procesos administrativos y desfase entre aprobación y liquidación de las divisas requeridas para importar partes y piezas, adujo la empresa, de acuerdo con la Memoria y Cuenta del Ministerio de Industrias. Pese a ello, la empresa esperaba terminar 294.000 equipos en 2015.

Siragon, otro ensamblador nacional, buscó opciones para fabricar en Asia e importar mediante distribuidores, mientras sus tres plantas de Valencia estuvieron paradas durante buena parte del año por falta de partes y piezas. No obstante, la sequía de dólares terminó por afectar la disponibilidad de equipos con los que esperaba abastecer el mercado durante 2014, según el diario *El Mundo Economía*

y *Negocios*. De allí que 2015 se haya convertido en un año retador para fabricantes nacionales y transnacionales.

Al cierre de 2014 Lorenzo Rubín, ejecutivo de Lenovo para varios países del sur del continente, incluido Venezuela, comentó en reunión con periodistas que la empresa intentaba adaptarse a la realidad venezolana: un mercado que siempre estuvo punteando en adopción de nuevas tecnologías, pero ahora limitado en gran medida por el escaso acceso a las divisas oficiales. La empresa recurrió a un modelo de ventas con mayoristas. La marca china —que compró a IBM la división de computación personal hace una década y se ha mantenido en primer lugar de ventas de equipos a escala global según datos de IDC y Gartner— vendía en un trimestre 80.000 computadoras en Venezuela. Esa cifra se redujo a unas 12.000 unidades, una muestra de lo golpeado que está el sector, arrastrado desde 2013 por el llamado «Dakazo».

La devaluación de la moneda y los altos precios de los equipos en el país dificultan la reposición de inventarios y explican, en buena medida, la caída en la oferta y también en las ventas. A escala global, las ventas de computadoras personales se han resentido por el aumento de los costos de los dispositivos y la apreciación del dólar frente a otras monedas, según análisis reciente de IDC publicado por Legit Reviews (2015); a pesar de que la competencia, impulsada por la introducción de nuevos modelos, especialmente portátiles, ha estimulado una mayor demanda. La gratuidad de Windows 10 ha hecho que no sea necesario sustituir los equipos como ocurría con otras versiones del sistema operativo.

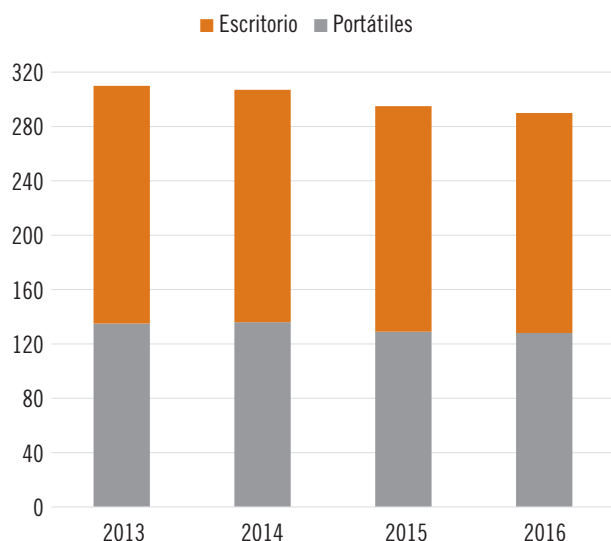
## Envíos en picada: despachos de computadoras personales 2014-2015

Compañía	2015 (2° trimestre)		2014 (2° trimestre)		Variación 2014-2015 (%)
	Unidades (miles)	Participación de mercado (%)	Unidades (miles)	Participación de mercado (%)	
Lenovo	13.456	19,7	14.440	19,1	-6,8
HP	11.924	17,4	13.174	17,4	-9,5
Dell	9.587	14,0	10.082	13,3	-4,9
Asus	4.652	6,8	5.183	6,9	-10,2
Acer	4.558	6,7	5.710	7,6	-20,2
Otros	24.220	35,4	26.978	35,7	-10,2
Total	68.400	100,0	75.568	100,0	-9,5

Fuente: Gartner ([www.gartner.com/newsroom/id/3090817](http://www.gartner.com/newsroom/id/3090817)).

## Ventas de computadoras personales de escritorio y portátiles 2013-2016

(despachos mundiales en millones de unidades)



Fuente: Legit Reviews (2015): «PC decline to continue in 2015 despite Windows 10 launch». [http://www.legitreviews.com/pc-decline-to-continue-in-2015-despite-windows-10-launch\\_164472#M0tgc2jHiGMMqryQ.99](http://www.legitreviews.com/pc-decline-to-continue-in-2015-despite-windows-10-launch_164472#M0tgc2jHiGMMqryQ.99).

La sequía de equipos en el mercado nacional, que hoy mueve la mitad de los 2.000 millones de dólares registrados hace dos años, es tal que las firmas de análisis de datos han dejado de publicar estadísticas, y escasea la vocería. Un analista que optó por no revelar su identidad dijo que el programa Canaima, iniciado por el gobierno venezolano en 2009 con el objetivo de dotar de portátiles a los estudiantes de educación básica y ahora universitaria, es el que mueve el sector, al menos en lo que respecta a computadoras personales. Hasta el pasado 28 de octubre, el gobierno había distribuido 4,24 millones de minilaptops y tabletas a estudiantes de educación básica, media y universitaria, dijo Manuel Fernández, ministro de Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, en un acto de entrega de equipos en Barquisimeto, a fines de ese mes (AVN, 2015).

### Hacia la movilidad y el servicio

La situación se repite en el renglón de teléfonos móviles. La oferta, reducida al menos en un cincuenta por ciento y que antes se comercializaba en buena medida por los canales de las operadoras, pasó a manos de los vendedores del llamado «mercado abierto», con precios alejados del alcance de la mayoría de los venezolanos y garantías limitadas en tiempo (un máximo de tres meses en la mayoría de los casos).

Mientras los consumidores esperan contar con más ofertas en los anaqueles las plantas de las empresas mixtas, Venezolana de Telecomunicaciones C.A. (Vtelca) e Industria Electrónica S.A. (Orinoqua), que surten especialmente a los agentes autorizados de Movilnet, también sufrieron en 2014 los embates de la escasez de divisas necesarias para importar materia prima y, en consecuencia, disminuidos inventarios de componentes. Aun así, la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) informó en junio que el parque de teléfonos inteligentes creció 25 por ciento en el primer trimestre de 2015, en relación con el mismo período de 2014. El organismo contabilizó 11,2 millones de teléfonos inteli-

gentes entre enero y marzo en Venezuela, un mercado de 30,2 millones de suscriptores.

Movistar ha dicho que al menos la mitad de sus usuarios tiene un teléfono inteligente. La movilidad es una tendencia y hacia allá se han encaminado también los consumidores y empresas locales.

Judith Gil, directora de IDC para Venezuela, señaló que en este mercado ha habido un movimiento fuerte en la solución «traiga su propio dispositivo» (BYOD, por sus siglas en inglés), dado que las empresas no pueden cargar el costo de mantener los equipos móviles de sus trabajadores. Advierte que ello las obliga a preparar normas y procedimientos de uso de los equipos en el manejo de información corporativa.

La situación económica también ha acelerado el impulso de la tecnología, ya no como infraestructura sino como servicio: educación, capacitación y actualización, soporte y mantenimiento. Gil resaltó que «hacia allá se encamina la demanda de las empresas nacionales». Se sigue una tendencia global que se ha acelerado por la situación económica y que aprovecha la movilidad y la computación en la nube.

La convergencia creciente entre tecnología y telecomunicaciones obliga a hacer más inteligentes las redes, el almacenamiento y los sistemas operativos. «La convergencia provoca que las empresas dejen de ser autosuficientes y contraten proveedores para enfocarse en el negocio», expresó Gil vía telefónica desde Miami. Empresas nacionales y transnacionales, grandes, pequeñas y medianas, están llamadas a suplir la demanda que en gran parte se concentra en los centros de datos.

### Android domina: despachos globales de dispositivos por tipo de sistemas operativos

(miles de unidades)

Sistema operativo	2014	2015	2016
Android	1.156.111	1.454.760	1.619.030
iOS/Mac OS	262.615	279.415	298.896
Windows	333.017	355.035	393.256
Otros	626.358	380.545	261.155
Total	2.378.101	2.469.755	2.572.338

Fuente: Gartner ([www.gartner.com/newsroom/id/2954317](http://www.gartner.com/newsroom/id/2954317)).

### La movilidad se impone: despachos mundiales por tipo de dispositivos

(millones de unidades)

Dispositivo	2014	2015	2016	2017
Computadoras de escritorio	277	251	243	233
Portátiles híbridas premium	37	49	68	89
Tabletas y plegables	226	214	228	244
Celulares	1.879	1.940	2.007	2.062
Total mercado de dispositivos	2.419	2.454	2.546	2.628

Fuente: Gartner ([www.gartner.com/newsroom/id/3088221](http://www.gartner.com/newsroom/id/3088221)).



### Las cinco primeras marcas de teléfonos inteligentes

(porcentajes de participación en el mercado mundial)

Fabricante	2015 (1° trimestre)	2014 (1° trimestre)	Variación
Samsung	24,5	30,7	-7,0
Apple	18,2	15,2	40,0
Lenovo+Motorola	5,6	4,4	49,2
Huawei	5,0	4,7	25,9
LG	4,6	4,3	25,3
Otros	42,1	40,8	16,7


Fuente: IDC ([www.wayerless.com/2015/04/samsung-lider-en-ventas-de-smartphones-y-amplia-distancia-con-apple/](http://www.wayerless.com/2015/04/samsung-lider-en-ventas-de-smartphones-y-amplia-distancia-con-apple/)).

### Internet social

El más reciente estudio de Tendencias Digitales —titulado «Una red más social»— sobre usos de internet en América Latina precisa que en la región hay 306 millones de usuarios, lo cual representa una penetración de 52 por ciento. Venezuela está en el promedio (53 por ciento) y sobresale en áreas como banca electrónica y comercio electrónico, en las cuales los productos tecnológicos destacan entre los más solicitados por los cibernautas nacionales.

El informe indica que 75 por ciento de los cibernautas usa internet para acceder a los medios sociales; Facebook, YouTube, Google+, Twitter y Skype son los de mayor demanda. En el caso de Venezuela, la firma calcula que de cada diez personas, nueve acceden a Facebook.

Tendencias Digitales llevó a cabo otro estudio en 2015, que dio cuenta del interés de las empresas venezolanas en Facebook,

Twitter e Instagram, como plataformas publicitarias que ofrecen alcance dada su penetración, así como la posibilidad de segmentar audiencias. El más reciente estudio de la firma observa que tendencias regionales el acceso a música *streaming*, TV *streaming*, video *streaming* y voz IP. Además, encontró que 39 por ciento de los usuarios se conecta a internet desde el móvil y 59 por ciento accede a las redes sociales por la misma vía. 

### REFERENCIAS

- Legit Reviews (2015): «PC decline to continue in 2015 despite Windows 10 launch». [http://www.legitreviews.com/pc-decline-to-continue-in-2015-despite-windows-10-launch\\_164472#M0tgc2jHiGMMqryQ.99](http://www.legitreviews.com/pc-decline-to-continue-in-2015-despite-windows-10-launch_164472#M0tgc2jHiGMMqryQ.99).
- AVN (2015): «Herramientas tecnológicas otorgadas a estudiantes no tienen precedentes en la historia venezolana». Agencia Venezolana de Noticias. <http://www.avn.info.ve/contenido/herramientas-tecnol%C3%B3gicas-otorgadas-estudiantes-no-tienen-precedentes-historia-venezolana>

# Las energías limpias comienzan a minar el imperio del petróleo

ERIKA HIDALGO LÓPEZ ■ Periodista

El avance de las alternativas energéticas comienza a dar resultados concretos para descarbonizar el planeta. Se calcula que entre 2040 y 2050 la energía solar inicie una carrera ascendente, al punto de llegar a significar el sesenta por ciento de la matriz global hacia el año 2100, mientras que el petróleo se reducirá a una porción cercana al 6,2 por ciento.

**LA APRETADA AGENDA** que han mantenido los países industrializados en los últimos años para hacer frente al calentamiento global se ha convertido, más que en un desafío, en un mandato que «ahora» deben cumplir todas las naciones del orbe. Las nuevas metas para un nuevo acuerdo climático —Conferencia de Cambio Climático de París, diciembre 2015— diseñarán el destino energético y ambiental del mundo a partir de 2020. Esta hoja de ruta, que sustituirá al desfasado y polémico Protocolo de Kioto, puede ser un instrumento con fuerza legal, aplicable en todas partes, ambicioso, robusto, inclusivo y capaz de reflejar la evolución de las diferentes circunstancias nacionales.

Pese a los esfuerzos concretos de varios países y bloques económicos —con gran responsabilidad sobre las emisiones de CO<sub>2</sub> que afectan al planeta— expertos y organismos sostienen que representan solo una pequeña porción de lo que debería lograrse para mantener la meta de un aumento de la temperatura de la Tierra en torno a 2° C, y en el mejor de los casos a 1,5° C, como lo plantean los veinte países que integran el Foro de Vulnerabilidad Climática.

«El mundo está avanzando en la dirección correcta para lograr el acceso universal a la energía sostenible de aquí a 2030, pero debe hacerlo con más rapidez», indica un informe en el que se analiza el progreso de la iniciativa Energía Sostenible para Todos. En el informe, titulado «Progreso hacia la energía sostenible: marco de seguimiento mundial 2015», preparado por el Banco Mundial, se observa que en el mundo aún hay 1.100 millones de personas que viven sin energía eléctrica y casi 3.000 millones que cocinan con combustibles contaminantes, como keroseno, leña, carbón vegetal y estiércol. Se concluye que deberán acelerarse tanto la generación de energías renovables como el aumento de la eficiencia energética.

El secretario general de la ONU, Ban Ki-moon, pidió que se acelerara el ritmo de las negociaciones sobre el cambio climático y conminó a los países a dar directrices claras a sus representantes, porque se trata de una verdadera urgencia planetaria. «El progreso en las negociaciones es demasiado lento... Va a ritmo de caracol», advirtió el funcionario en la apertura de un encuentro sobre clima, efectuado en julio de 2015, en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York (Eldiario.es, 2015).

Pablo Solón, director ejecutivo de Focus on the Global South —un grupo de reflexión activista, con sede en Bangkok, Tailandia— y exembajador de Bolivia ante las Naciones Unidas, aplaude que las negociaciones sobre el clima hayan realmente comenzado, luego de los reiterados fracasos anteriores: «En la actualidad, es bien sabido que para lograr el objetivo de limitar el aumento de la temperatura por debajo de los 2° C, tenemos que dejar bajo tierra 80 por ciento

de las reservas de combustibles fósiles actualmente conocidas. Esto se ha manifestado en muchos estudios, informes e intervenciones» (Solón, 2015). Sin embargo, concluye el experto, lo preocupante es que ni un solo país ha incluido esta propuesta en el texto de negociación elaborado en las reuniones de Ginebra, en febrero de 2015.

Las palabras «combustibles fósiles», recalca el especialista, aparecen solo dos veces en el texto y únicamente en referencia a la reducción de los subsidios. La pregunta obvia es: ¿cómo se van a recortar las emisiones de gases de efecto invernadero, si no existe un acuerdo para dejar bajo tierra el ochenta por ciento del «oro negro» que ha sido descubierto hasta la fecha?

El tema es, sin duda, espinoso. Definir esquemas de trabajo, normas y leyes no es tarea fácil cuando se entretienen no solo enormes asimetrías entre naciones que deben ser tomadas en cuenta al momento de exigir esfuerzos, que podrían convertirse en riesgos económicos y sociales para ellas, sino también cambios de patrones tecnológicos, culturales, sociales, de consumo y económicos. Con respecto a este punto crucial, Ban Ki-moon indicó, en rueda de prensa en agosto pasado, que está claro en que se interponen «cuatro gran-

**¿Cómo se van a recortar las emisiones de gases de efecto invernadero, si no existe un acuerdo para dejar bajo tierra el ochenta por ciento del «oro negro» que ha sido descubierto hasta la fecha?**

des problemas» para obtener el compromiso y destrancar el juego: las ambiciones, la cuestión de si el acuerdo será vinculante jurídicamente, las responsabilidades «comunes pero diferenciada» de unos y otros países», y la polémica financiación que requiere ingentes recursos (Terra, 2015).

## Energías alternativas protagonistas

Pese a los dilatados debates y desencuentros sobre los pasos y compromisos para avanzar en la descarbonización planetaria (la eliminación del uso de combustibles fósiles), las energías alternativas ganan terreno y se convierten en el principal bastión para alcanzar las metas de disminución de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Aunque para muchos ambientalistas y organismos internacionales esas energías son insuficientes, está claro para otros expertos que esos tímidos logros deben ser vistos como triunfos importantes, aunque no por ello se debe flaquear. De hecho, las empresas petroleras, en su mayoría, se han transformado formalmente en conglomerados energéticos, con crecientes presupuestos dedicados a la investigación sobre el uso comercial de energías alternativas.

## Ventajas y desventajas de las energías emergentes

La energía solar es el puntal de las energías limpias. Es la llamada a electrificar al planeta, procurar la seguridad energética de las naciones y proteger el ambiente. Para el ingeniero petrolero Nelson Hernández esta triada no ocurre con otro tipo de energías. El especialista explica que la energía solar tiene, además, otro punto a favor: es capaz de lograr una importante masificación y puede ser convertida en una opción a escala residencial, capaz de convertir a los actores sociales con consumos a baja escala en productores-consumidores de energía (*prosumers*).

La eólica es otra energía con muchas ventajas, pero su masificación es más complicada. Como explica Hernández, no hay brisa en todas partes y se necesita una velocidad mínima de unos once metros por segundo, como medida óptima. «No todo el mundo puede tener ese sistema, de hecho la mayoría de esos desarrollos están hacia las costas, requiere grandes extensiones de tierra. Sin embargo, esta energía, después de la solar, es la más desarrollada».

Otras alternativas limpias podrían ser desarrolladas a escalas regionales. Entre ellas está la geotermia (el uso de la temperatura de la tierra), pero se puede generar solo en lugares donde hay volcanes, fumarolas o aguas calientes. El uso del mar (energía mareomotriz) podría ser otra opción, pero es objeto de debate. «Puede afectar la fauna marina, además de que no en todas partes hay un diferencial de marea apropiado», dice Hernández.

Hernández señala que está en marcha un nuevo modelo de regionalización de la generación y la distribución de energía, a partir del uso más amplio de alternativas limpias, que permitirá cubrir necesidades específicas con menos recursos y más eficiencia, con la ventaja de que se pueden utilizar fuentes más limpias, según su disponibilidad. El esquema de *prosumers* es el futuro. En Estados Unidos, por ejemplo, se acumula una creciente capacidad de transmisión excedentaria, derivada de los esquemas regionalizados de electrificación, que pone en jaque a las grandes corporaciones eléctricas tradicionales.

El grupo angloholandés Shell prevé que en el año 2050 casi todo el parque automotor de las ciudades más importantes del planeta se moverá con electricidad generada a partir de hidrógeno, o se alimentará de modelos híbridos, pues se están resolviendo los problemas asociados con la transición energética de la gasolina, a un paso más acelerado del previsto hace una década. La empresa calcula que, si bien el parque automotor pasará de 900 a 2.000 millones de unidades en los próximos 35 años, los indicadores de contaminación producida por los vehículos serán menores, como resultado de este cambio. El año 2014, por ejemplo, marcó un hito no solo en las reducciones de CO<sub>2</sub>, sino también en las inversiones para apalancar las energías renovables, que venían en descenso en años previos, y robustecer en muchas naciones sus seguridades energéticas.

El Centro de Colaboración Frankfurt School del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la consultora Bloomberg New Energy Finance, en su informe de abril de 2015, titulado «Tendencias globales de la inversión en energías renovables 2015», reseña los avances en la materia. En 2014, la inversión global en energías limpias —en especial, solar y eólica— creció 17 por ciento hasta 270.000 millones de dólares, tras dos años de caída, y a pesar de la disminución del precio del petróleo.

El PNUMA también destaca que 2014 fue un año récord en nueva capacidad eléctrica instalada, que sumó 103 gigavatios, equivalentes a todas las plantas nucleares existentes en Estados

Unidos. Las energías verdes —eólica, solar, biomasa y residuos, geotermia, hidroeléctrica de baja potencia y marina— fueron responsables de un aporte a la generación de electricidad mundial de 9,1 por ciento, frente a 8,5 por ciento en 2013. Asimismo, el estudio de la organización sin fines de lucro Red de Políticas de Energías Renovables para el Siglo XXI, con sede en París, precisa que «pese al incremento medio global del 1,5 por ciento en el consumo de energía en años recientes y de 3 por ciento en el producto bruto interno global, las emisiones de dióxido de carbono en 2014 permanecieron sin cambios respecto a 2013» (32.300 millones de toneladas anuales) (REVE, 2015).

Juan Carlos Sánchez, consultor ambiental senior, experto en Cambio Climático, y profesor de la Universidad Central de Venezuela, en entrevista exclusiva con *Debates IESA*, afirmó que las energías alternativas limpias son la punta de lanza para descarbonizar el planeta. Pero no es tan optimista en materia de inversiones, debido a la desaceleración de la economía china, el país que más desembolsos ha materializado. El ingeniero asegura que las energías solar y eólica son las fuentes llamadas a sustituir los combustibles fósiles, pero no a corto plazo. Recalca que 87 por ciento de la energía que se consume a escala mundial proviene de fuentes fósiles, frente a cinco por ciento de energía nuclear y ocho por ciento de energías renovables, de las cuales solo un cuatro por ciento se genera en fuentes solares y eólicas. De hecho, el patrón energético proyectado para el año 2100 muestra que sería entre 2040 y 2050 cuando las energías limpias comiencen a despegar de manera decisiva. La solar, en especial, ocuparía el sitio preponderante, seguida en menor medida por la eólica.

Sánchez —quien a su paso por Petróleos de Venezuela fue asesor técnico de los ministerios de Relaciones Exteriores, y Energía y Minas, para participar en la negociación de la Convención de Cambio Climático y el Protocolo de Kioto— indica que las inversiones mundiales en generación eléctrica con fuentes renovables o energía limpia se equiparan a las de fuentes fósiles; y, si se comparan las tendencias, la primera se incrementa mientras que la segunda disminuye. Ello se debe, explica el especialista, a que «el desarrollo tecnológico ha permitido reducir el costo de las energías solar y eólica, mientras que el costo del aprovechamiento de las fuentes fósiles tiende a aumentar, al tener que cumplir regulaciones ambientales cada vez más exigentes y, adicionalmente, a la extracción de crudos cada vez más costosos, como los costa afuera, las arenas bituminosas de Canadá y los crudos extrapesados de la Faja del Orinoco».

Para Nelson Hernández, ingeniero petrolero, consultor en energía y docente en la Universidad Metropolitana, el avance de las tecnologías en energías verdes dejará bajo tierra algo más de 500 millardos de barriles, algo así como la totalidad de las reservas de Venezuela y Arabia Saudita juntas. Hernández, quien conversó con *Debates IESA*, sostiene que «la electrificación del mundo es el camino, porque garantiza la seguridad energética de las naciones que buscan independencia definitiva».

### Venezuela sin avances

Quizá por la excesiva dependencia del petróleo y una visión muy optimista sobre la enorme riqueza acumulada en reservas de crudo, Venezuela no se ha ocupado seriamente de las energías alternativas. La política energética se ha reducido a la política petrolera, de manera que ha faltado esa perspectiva amplia que otros países tienen para ver su futuro en esta materia. Este no es solo un problema ambiental, sino que tiene implicaciones en materia de estabilidad institucional y económica, así como de seguridad y soberanía.



Juan Carlos Sánchez explica:

El avance es muy escaso. Ha habido dos iniciativas para construir parques eólicos pequeños. Uno en Paraguaná, de 74 aerogeneradores, para una capacidad de 100 megavatios, pero solamente se construyeron 24 máquinas, que totalizarían 31,5 megavatios. El otro se ubica en La Guajira, Zulía, y tenía prevista una capacidad de 74,6 megavatios,

**El grupo anglohollandés Shell prevé que en el año 2050 casi todo el parque automotor de las ciudades más importantes del planeta se moverá con electricidad generada a partir de hidrógeno, o se alimentará de modelos híbridos, pues se están resolviendo los problemas asociados con la transición energética de la gasolina**

pero solo se instalaron 25,2. Ninguno de estos dos sistemas se encuentra en operación desde hace un tiempo y se desconocen las razones. Recientemente se instaló un sistema fotovoltaico en Los Roques, que aún no está operando.

Ahí termina la historia... Lo más preocupante, sin embargo, es que se desaprovecha el potencial de generación de energías alternativas en el país, que equivale a 36 veces la demanda actual, según el especialista.

El potencial energético renovable en Venezuela suma 107.526 megavatios, lo que representa más de cinco veces la demanda actual de electricidad; de hecho, la capacidad instala-

da de generación en el complejo hidroeléctrico del Bajo Caroní asciende a unos 27.000 megavatios. Este escenario no toma en cuenta el potencial de generación fotovoltaica. Sánchez es contundente al diagnosticar el problema: «Tal como ocurre con la Faja del Orinoco, tener los recursos no es suficiente, hay que saber desarrollarlos; de lo contrario, es como si no se tuvieran».

Lo que queda claro es que el desarrollo de energías alternativas apenas da los primeros pasos a escala mundial. El tema ya no será un asunto de tecnologías, sino que implica la construcción de un nuevo equilibrio económico global, que supone enormes costos y conflictos, difíciles de asumir y mucho más de superar.

Habrán ganadores y perdedores en la transición. El reto para regiones como América Latina, o países como Venezuela, es no quedarse atrás y buscar opciones para avanzar en el cambio. ■

#### REFERENCIAS

- Eldiario.es (2015): «Optimismo y prisas a cinco meses de la cumbre del clima de París». 29 de junio. [http://www.eldiario.es/sociedad/Optimismo-prisas-meses-cumbre-Paris\\_0\\_403860492.html](http://www.eldiario.es/sociedad/Optimismo-prisas-meses-cumbre-Paris_0_403860492.html)
- Solón, P. (2015): «Detrás del texto de negociación del clima para la COP21». <https://pablosolon.wordpress.com/2015/04/03/detras-del-texto-de-negociacion-del-clima-para-la-cop21/>
- Terra (2015): «Ban pide acelerar la negociación para un acuerdo en París sobre el clima». 26 de agosto. <http://noticias.terra.com.mx/ciencia/ban-pide-acelerar-la-negociacion-para-un-acuerdo-en-paris-sobre-el-clima,a76b24de93ee2788c9246165d7c5bae2k4phRCRD.html>
- REVE (2015): «Energías renovables reducen CO2 en todo el mundo». 29 de junio. <http://www.evwind.com/2015/06/29/energias-renovables-reducen-co2-en-todo-el-mundo/>

## La nueva televisión de siempre: la crisis económica recicla la pantalla chica

JOLGUER RODRÍGUEZ COSTA ■ Periodista

Luego de 63 años de leyenda, la televisión penetra el 98 por ciento de los hogares venezolanos. Pero la escasez de productos y el desabastecimiento la debaten entre el programa importado y productores sin presupuesto.

LA TELEVISIÓN VENEZOLANA nació y creció en un régimen dictatorial, con la inauguración de la Televisora Nacional (canal 5), el 12 de noviembre de 1952. En poco tiempo, este medio impactará de manera fehaciente la sociedad. Entre su año inaugural y 1960, según el informe de la Unesco *Sociedad del conocimiento* (París, 2003), había más de 250.000 televisores en una población de 5,4 millones de habitantes. Para muestra de su auge sobresalen varios botones: en 1965 el treinta por ciento de los hogares (439.000) contaba con un receptor; en 1970 esta cifra aumentó a 47 por ciento (casi el doble de hogares: 820.000). Veinte años después, en 1991, casi todos los hogares tenían televisor (89 por ciento de 3,49 millones de hogares). El último censo del Instituto Nacional de Estadística, de 2011, reveló que de 7,14 millones de hogares 93,6 por ciento tenía televisor.

A comienzos de los años setenta se consolidan en el país las bases de una industria cultural que tendrá como paradigma a la televisión. En ese período se inicia la actividad publicitaria como el gran negocio que sostendrá a esa industria cultural que encontrará en la televisión comercial el espacio privilegiado para su inversión. El «Informe Anda-Fevap 2013» de la Universidad Católica Andrés Bello revela que la televisión se lleva el 63,2 por ciento de la «torta publicitaria», la prensa 20,3 por ciento, la radio 9,0 por ciento, las vallas y publicidad exterior 5,5 por ciento, internet 0,1 por ciento y otros medios 1,4 por ciento.

La presencia de la televisión en la sociedad se incrementó de manera cuantitativa y cualitativa. Fue «gloriosa» durante los sesenta y «pujante» en los setenta, pero a principios de los años ochenta «fue perdiendo corazón y hoy le hace falta un cateterismo», como declaró el humorista Wilmer Ramírez a *El Nacional* en entrevista publicada el 21 de junio de 2015. A pesar de llevarse gran parte de la sensiblemente afectada torta publicitaria, su producción ha decaído de forma notoria. El talento de primera se pierde por los escasos presupuestos. Se le atribuye hasta ausencia de ideas, debido a la ola emigratoria de connotados valores.

¿Se puede hablar en Venezuela de evolución y calidad de la televisión? ¿Cuánto ha fluctuado durante 63 años de presencia nacional? Dos generaciones coinciden en las carencias —más de fondo que de forma— y las necesidades potenciales de este medio. Según Antonio Pasquali, experimentado investigador de la comunicación y exprofesor de ética de la Universidad Central de Venezuela:

En la superficie sí ha variado conforme a las modas, la guerra fría, los personajes, la política y las tecnologías. Su

cambio principal es el reemplazo de las cuñas comerciales por las cuñas ideológicas y en cadena del régimen. En lo profundo mucho menos. Nació y sigue siendo una televisión esencialmente provinciana, dependiente del programa importado, sin corresponsales en el exterior, donde el «entretener» pesa muchísimo más que el «educar» y el «informar», y en total desequilibrio entre servicios comerciales y servicios públicos genuinos, no gubernamentales.

Para Luis Olavarrieta, productor del programa *Detrás de las cámaras*, cuya primera emisión obtuvo un récord que hasta ahora lo mantiene como el primer programa de producción nacional, se aproxima a revertir la tendencia de «aburrir» al televidente. Coincide con Pasquali en que la pantalla está minada de mensajes prooficialistas, lo que, sumado al fenómeno de las cadenas, ha ocasionado que el público local haya emigrado al cable. Además, destaca que la escasez de productos ha reducido las campañas de publicidad en los espacios locales y, por ende, afectado la producción nacional. Sin embargo, el periodista lanza una luz: «Si bien es cierto que Venezuela ha perdido la calidad, sigue siendo un referente en la televisión latinoamericana. Todos los escasos es-

**A pesar de llevarse gran parte de la sensiblemente afectada torta publicitaria, la producción televisiva ha decaído de forma notoria. El talento de primera se pierde por los escasos presupuestos. Se le atribuye hasta ausencia de ideas, debido a la ola emigratoria de connotados valores**

pacios siguen siendo copiados de nuestra televisión. Lo que pasa es que la televisión internacional dispone de grandes presupuestos y por ende la calidad es mucho mejor».

### Talento sin recursos

Olavarrieta resalta que el bajón presupuestario encauzó los esfuerzos hacia las novelas coproducidas, y que las novelas estadounidenses se adaptan a los latinos y hacen invisible la novela venezolana. Cabe señalar que las cadenas más importantes de la televisión mundial tienen como cabeza a un venezolano. Pasquali, autor del afamado libro de los años sesenta *Comunicación y cultura de masas*, destaca otros detalles:

La televisión en el país es estructuralmente pobre, sin recursos suficientes. Los mejores estudios nacionales de



televisión, por ejemplo, dan pena comparados con el estándar promedio mundial; del lado comercial, porque quienes la explotan no reinvierten la parte congruente en producción y, del lado gubernamental, porque nunca se tuvo la menor idea de las dimensiones económicas del audiovisual.

Con cifras en mano, el comunicólogo precisa cómo la televisión refleja la dinámica sociopolítica del país:

Aún hoy, un gobierno en busca de hegemonía en comunicaciones asigna a sus principales emisoras presupuestos de país africano paupérrimo: calculados a precio Simadi abril 2015 (194 bolívares por dólar), asigna la ridiculez de 1.664.000 dólares anuales a VTV, 871.000 a Telesur, 494.000 a Tves y 293.00 a Ávila TV, cuando la gran televisión del mundo cuesta 82.000 dólares la hora.

- ¿Es la televisión reflejo del país?
- Hoy refleja predominantemente el punto de vista, muy faccioso, del grupo político en el poder, el cual ha agrandado su parque de emisoras y expoliado, apagado, embozalado u obligado a la autocensura todas las demás emisoras. Sería de desear que algún doctorando o tesista emprendiera un análisis cuantitativo y cualitativo de la carga ideológica presente en la programación radiotelevisiva del régimen chavista. Conoció la televisión de Breznev, de Ceausescu y de Jaruzelski, y puedo asegurar que no llegaban ni de lejos a los niveles obsesivos, agresivos e histéricos de la televisión de Chávez y Maduro.
- ¿Propondría algún esquema para la televisión necesaria?
- Hacer un programa donde las presiones políticas no existan, con responsabilidad social, y donde la verdad sea expuesta en toda su extensión.

Olavarrieta piensa también que cada país tiene la televisión que se merece, y precisa un panorama limitado: «Talentos sin preparación que asumen espacios del *prime time*; productores muy poco capacitados por falta de presupuesto; carencia de ideas porque hombres y mujeres de televisión emigraron a otros países y, en fin, falta de presupuesto porque no hay dinero».

#### «La televisión es puro físico»

Aun cuando las crisis incentivan la creatividad, ¿se percibe en el horizonte alguna excepción de calidad e innovación en la televisión nacional? Pasquali sentencia: «No, en lo absoluto, está degradada, a veces de forma abyecta. Lo poco decente que queda en el aire es más bien del lado de la radio,

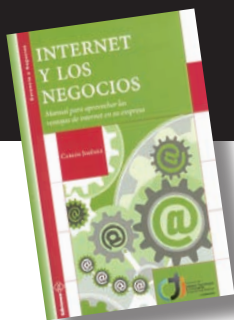
y por obra de programadores independientes más o menos tolerados». Pero Olavarrieta piensa que rompe esquemas con su programa.

- ¿Qué ha aportado *Detrás de las cámaras* a la televisión?
- Tengo un formato muy usado en el mundo, como es el de la entrevista de personalidad. Lo innovador es que he implementado un recurso que no ha sido utilizado en nuestra pantalla, que es el enfoque altruista. Es un contraste interesante para el mundo del entretenimiento en Venezuela, pues aparecen figuras muy importantes del espectáculo nacional hablando sobre lo humano por encima de lo artístico.
- ¿Le falta altruismo a la televisión venezolana?
- Totalmente, aquí la televisión se ha inclinado hacia un formato de mucha popularidad en el extranjero como es el *reality show*, pero todo se ha enfocado al culto de la belleza, al *miss* y *mister*. Puro físico. Por otro lado están las presiones del Estado contra la industria privada y para quitar espacios que sean incómodos para el gobierno y meter espacios al servicio exclusivo de cualquier político de turno.

De seguir en esas condiciones, ¿cuál es el futuro de la televisión nacional? Para Pasquali, la expresión «no hay mal que por bien no venga» constituye una gran verdad para personas y sociedades inteligentes:

Hay que abrigar la esperanza de que al amainar la tormenta chavista sepa el país tesaurizar la terrible lección política de estos años, no pensar en «restauraciones» sino en novedosos panoramas comunicacionales tecnológicamente al día, democráticamente libres y sinceramente plurales, de una libertad asegurada, y más conscientes de sus responsabilidades sociales. Cultivo la absoluta certeza de que el bipolarismo tradicional comercio-gobierno, con sus jueguitos de apoyos mutuos, es una mesa de dos patas que no se sostiene en pie, una mesa a la que hay que añadirle la tercera pata de un servicio radiotelevisivo público autónomo y no gubernamental, modelo BBC, que conviva armoniosamente con el comercial y el comunitario, y sirva a la vez de modelo cualitativo capaz de elevar la demanda de más calidad en el televidente venezolano.

Luis Olavarrieta asoma, más bien, la posibilidad de una interacción del sector privado con el público, «hasta el punto de haber canales que se comunican con otros para generar presión. Por ejemplo, un canal llama a otro para manifestar su descontento ante algún mensaje que haya afectado su línea de programación».



## INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ

Ediciones 

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

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

- ¿Ve otros referentes de calidad para la televisión?
- Matutinos, ninguno. Todos son pésimos. Se salvan productores del nivel de Eladio Lárez y Carlos Fraga, quienes están comprometidos directamente con la realización de sus programas, son sus cabezas, no solo como imagen, sino también detrás de cámaras. Shirley Varnagy y Luis Chataing fueron buenas opciones para el público nocturno, pero por razones políticas expuestas fueron eliminados.
- ¿Se resignará el televidente a la calidad no esperada?
- Hubo un gran mal que se le hizo a la televisión desde hace muchos años: decir y apoyar que hay cosas que no le interesan al televidente y entre ellas estaba el entretener con información, los espacios de cultura y de aporte social, los que cada vez escasean o son difundidos en horarios inaccesibles para un público masivo.

### El cable aprieta

Este público masivo constituye hoy la audiencia de la televisión por cable o suscripción, temible competencia de la televisión local. Hace su aparición a finales de los años ochenta. Durante más de 25 años este negocio ha ido en franco crecimiento, no solo en facturación, sino también en número de suscriptores u hogares conectados al servicio.

Esta modalidad busca continuamente fórmulas para aumentar su penetración. Según el informe «Cifras del sector telecomunicaciones 2014», divulgado por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel), en el tercer trimestre de ese año la cantidad de abonados era de 4,5 millones, en tanto que en el mismo período de 2013 ascendía a 3,9

**Antonio Pasquali: «La televisión venezolana nació y sigue siendo una televisión esencialmente provinciana, dependiente del programa importado, sin corresponsales en el exterior, donde el “entretener” pesa muchísimo más que el “educar” y el “informar”, y en total desequilibrio entre servicios comerciales y servicios públicos genuinos, no gubernamentales»**

millones. En septiembre de 2014 de cada 100 hogares 63 tenían televisión por suscripción.

Actualmente hay en el país quince empresas de televisión por cable: Brasil, Cable Hogar, Comunicaciones Belén, Inter, Multitel, Multivision, Netuno, Cableoperador, Triple Play, Planet Cable, Red-Visión, SuperCable, Grupo Prisa y Tecnicable. Y cuatro satelitales: Cantv, Directv, Movistar Venezuela e Inter Venezuela. Aun así, dos de cada tres suscriptores escogen la televisión satelital.


A la aparición del cable hay que agregar la salida del aire de RCTV y, en fin, un ambiente poco propicio. «El hartazgo de la población de la dinámica política y, por ende, el rechazo hacia los canales oficialistas, en primer lugar, y luego los privados, ambos por el aburrimiento que generan producto de la coacción política», detalla Pasquali.

- ¿Afectó el cierre de RCTV a la televisión en su conjunto?
- Mucho, pero para peor. Éramos uno de los mercados más competentes en producción de dramáticos en el mundo. Ahora, sencillamente, no existimos. Hacer televisión y producción nacional es un riesgo desde todo punto de vista, incluido el costo político y de inversión.

### Hegemonía minoritaria

Para Olavarrieta y Pasquali, la hegemonía del oficialismo es una contraparte que no supera el cinco por ciento de la audiencia nacional. Un estudio del periodista Alex Vásquez «¿Cuál es la verdadera audiencia de los programas de la televisión del Estado?» —publicado en la web Prodavinci el 12 de mayo de 2015— señala que desde 2007, cuando no se renovó la concesión a RCTV, el gobierno aceleró la marcha en su camino hacia la instauración de una hegemonía comunicacional que, aunque va configurándose en cuanto al número de televisoras que controla y su presencia en la esfera pública, no se concreta en los números de la audiencia que logran captar esos medios. Dice el informe:

De las 18 televisoras con alcance nacional que hay en Venezuela, 11 están en manos del Estado. Eso representa 61 por ciento del total, sin incluir a Globovisión, un canal que cambió radicalmente su línea editorial luego de su venta en 2013. Sin embargo, tener los medios no garantiza que el mensaje llegue. Los programas de Venezolana de Televisión, el canal del Estado que más se ve en el país, no alcanzaron el 3 por ciento de audiencia en su mejor momento entre enero y abril de 2015, de acuerdo con un estudio de AGB Nielsen Media Research al cual tuve acceso por una fuente distinta a la empresa. Ninguno estuvo entre los programas más vistos de 2014, según las mediciones del propio Ministerio de Comunicación e Información.

Una nostalgia de Wilmer Ramírez resume la encrucijada de esta paradójica televisión de siempre: «Inolvidable el gran momento de *Sábado Sensacional*. Todos queríamos ser animadores tan queridos como Amador Bendayán. Yo todavía lo aspiro. Y trabajo por eso». 

## UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

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



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

### José Malavé

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

Descárguelo gratis en [www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad](http://www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad)



## SORPRENDE A TUS IDEAS

Hazlas realidad con Emprende, el programa de formación a distancia que en tan sólo 8 semanas te permitirá desarrollar con éxito tu plan de negocios

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



3 acreditaciones internacionales

# El turismo crece en todas partes... menos en Venezuela

ELIZABETH OSTOS ■ Periodista

La industria de los viajes es un negocio rentable y crece año a año en el mundo. Los viajeros buscan experiencias para descansar, trabajar o disfrutar en diversos destinos. En Venezuela, en cambio, el sector enfrenta un entorno hostil.

EL TURISMO es un negocio que mueve miles de millones de dólares al año. Para unos es imprescindible, para otros es la extensión de un trabajo. En todo caso, el turismo y sus negocios conexos representan el diez por ciento del producto interno bruto mundial. Según un reporte de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2014 más de 1.130 millones de personas salieron de sus países a explorar nuevos rumbos o a repetir visitas a sus lugares favoritos. Esto representa un incremento de 4,3 por ciento de turistas en movimiento con respecto al año anterior.

Los destinos más visitados están en Europa (Francia, España e Italia), aun cuando China emerge como sitio de esparcimiento y compras. En América Latina y el Caribe, México, Brasil, Puerto Rico, Aruba y Bahamas encabezan las preferencias de los viajeros. Como mercados emergentes están Perú y Colombia, que compiten para «morder» el segmento de turismo de eventos o empresarial.

En la más reciente reunión anual de la OMT, efectuada en Medellín, expertos de gobiernos, gremios y empresas privadas analizaron las cifras del movimiento de turistas en el mundo. Nuevamente, Francia lidera la lista de las naciones más visitadas, con 84 millones de viajeros. Su capital, París, es la favorita: por quinto año consecutivo fue la ciudad más visitada del mundo, con 15,5 millones de turistas. Británicos, alemanes e italianos encabezan la lista de sus visitantes.

Estados Unidos fue el segundo destino de la lista, con 75 millones de visitantes en 2014; Nueva York fue su punta

de lanza en cuanto a llegada de turistas. Le siguen España, China e Italia. Con un pie en Asia y otro en Europa, Turquía compite. No en vano recibió 39 millones de viajeros.

Alemania, Reino Unido, Rusia y México cierran el grupo de las diez naciones más atractivas para los turistas. Por tercer año, según la OMT, la tierra azteca entra en los primeros puestos, y es la única nación latinoamericana que se ha mantenido en los primeros lugares, con 29,1 millones de visitantes. Cancún y la Riviera Maya atienden la mitad del mercado.

Humberto Figuera, presidente ejecutivo de la Asociación de Líneas Aéreas de Venezuela (ALAV), considera que el negocio del turismo está creciendo exponencialmente en el mundo:

Cifras de entidades especializadas indican que el movimiento de turistas aumentó siete por ciento en 2014, y la tendencia es similar y hasta superior para 2015. Más que lugares específicos, los viajeros se dirigen a regiones de interés. Los mercados de Asia y Europa lideran, aun cuando la fortaleza del euro impulsa a los residentes del viejo continente hacia América: a Estados Unidos y a varios países de la región, cuyas industrias han crecido y compiten con las mejores del mundo.

## Venezuela: mucho por hacer

Figuera explicó que, lamentablemente para la industria nacional, «hay un declive grande del sector del turismo que estaría por el orden del setenta por ciento. Esto se produce por múltiples factores, sobre todo la poca disponibilidad de sillitas y de frecuencias de vuelo de empresas áreas internacionales para los venezolanos. Los mejores años de la conectividad fueron 2012 y 2013». El presidente ejecutivo de ALAV sostiene que el control de cambio y la sequía de divisas para las empresas transportadoras han afectado al sector en el país: «Las empresas no han podido repatriar capitales a sus casas matrices desde hace casi dos años, y el equivalente en dólares es de más de 3.500 millones».

- Pero el venezolano sigue viajando. ¿Cómo se explica ese fenómeno?
- Ciertamente, hay gente que sale del país, pero a un altísimo costo. Algunas líneas aéreas venden pasajes en dólares, pero desde plataformas tecnológicas de otros países porque en Venezuela esa actividad no está permitida. Esta crisis de impago por parte del gobierno crea puestos de trabajo en otras partes, pues se atiende al venezolano desde Colombia, Panamá, Estados Unidos, España. Algunas aerolíneas venden en bolívares, pero a unos precios muy elevados.

## Turismo de lujo

Las opciones de turismo dirigido a gente de muy alto nivel adquisitivo siguen teniendo gran espacio. En la más reciente asamblea de la Organización Mundial del Turismo se debatió el tema, sobre la base de un informe de la Internationale Tourismus Börse (ITB), la feria de turismo más importante del mundo que se efectúa anualmente en Berlín, según el cual el llamado «turismo de lujo» es el segmento de la industria que más ha crecido en los últimos cinco años.

Estados Unidos, Alemania y Argentina son los principales mercados receptores de los viajeros de «alto target». La ITB reporta que en los últimos cinco años este negocio creció 48 por ciento. En 2014 los turistas de lujo gastaron 172.000 millones de dólares en todo el mundo. La inversión promedio por día fue 260 euros (290 dólares) y el costo promedio del viaje se situó en 2.600 euros (2.900 dólares). El 74 por ciento de este monto fue invertido por grupos familiares, seguido de excursiones, con 29 por ciento.

## Oferta semanal de vuelos desde Venezuela al 30 de junio de 2015

	Oferta 2015		Variación con respecto a 2013			
	Vuelos	Asientos	Vuelos	%	Asientos	%
Aerolíneas Argentinas	7	1.036	2	40	-384	-27
Aeroméxico	4	640	-3	-43	-844	-57
Air Canada	0	0	-4	-100	-480	-100
Air Europa	2	598	-5	-71	-1.495	-71
Air France	4	832	-3	-43	-1.093	-57
Alitalia	0	0	-7	-100	-1.785	-100
American Airlines	19	3.040	-29	-60	-5.682	-65
Avianca	21	4.765	-21	-50	-2.361	-33
Caribbean Airlines	7	734	-2	-22	122	20
Copa Airlines	42	5.950	-14	-25	-1.134	-16
Cubana de Aviación	7	1.190	2	40	194	19
Delta Air Lines	3	372	-4	-57	-902	-71
Dynamic Airways	4	960	4	100	960	100
GOL Linhas Aereas	8	1.360	-6	-43	-1.286	-49
Iberia	3	1.026	-4	-57	-1.396	-58
Insel Air	32	3.250	5	19	-300	-8
Insel Air Aruba	8	300	6	300	0	0
Lan Airlines	2	442	-2	-50	-442	-50
Lan Perú	1	144	-6	-86	-1.403	-91
Lufthansa	3	663	-4	-57	-1.479	-69
TAM Linhas Aereas	1	155	-6	-86	-930	-86
TAME Ecuador	5	500	-2	-29	-550	-52
TAP Portugal	2	460	-5	-71	-1.150	-71
Tiara Air Aruba	0	0	-52	-100	-3.657	-100
United Airlines	4	472	-3	-43	-739	-61
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>28.889</b>	<b>-163</b>	<b>-46</b>	<b>-28.216</b>	<b>-49</b>

Fuente: Asociación de Líneas Aéreas de Venezuela: "Frecuencias y asientos de aerolíneas extranjeras". Agosto de 2015.

Un pasaje a Miami puede costar 370.000 bolívares. Me sorprende que muchos vuelos se vendan completamente. Definitivamente, en este país hay gente con mucho poder adquisitivo. Pero el ciudadano que depende de un salario modesto ya no puede viajar.

La restricción de los cupos de viajero del Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex), en montos y en instituciones financieras («ahora solo los usuarios de la banca pública los pueden usar, y con suerte», advierte Figuera), también ha afectado a la cadena del negocio que trabaja con destinos internacionales. Los bancos, los mayoristas de hoteles y las empresas aéreas han tenido que reducir su personal en el país, pues los dólares oficiales a los viajeros, subsidiados, son muy escasos.

Para el empresario Guillermo Lagos, mayorista con 32 años de trabajo en la industria del turismo, el sector de la aeronáutica en el país ha sido afectado por la inflación, el desabastecimiento, el mercado negro de divisas, la inseguridad, las graves fallas en los servicios públicos y las instalaciones

deficientes de aeropuertos y carreteras. «Es una proeza tener números azules, pero quienes hemos decidido quedarnos en Venezuela, no abandonamos el barco», dijo. A su entender, aún se pueden hacer negocios en este contexto nacional de alta inflación: «La gaveta de créditos al turismo está activa y los bancos están en obligación de otorgarlos a proyectos de emprendimiento o de expansión de hotelería, o a empresas conexas del sector. Esos créditos son una buena herramienta para crecer, con tasas de interés muy competitivas».

José Yapur, presidente del Consejo Superior del Turismo (Conseturismo), opinó:

Los empresarios venezolanos son valientes y asumen retos. Con una situación de país tan adversa algunos han invertido en mejoras o ampliación de hotelería, apoyándose en las gavetas turísticas. También tenemos a emprendedores que se distinguen como operadores de turismo o constructores de posadas. En Los Roques y en Margarita existen lugares de muy alto nivel y todo eso se ha levantado a pulmón.

## Turismo apoyado en la tecnología

Pedro Peña, especialista en turismo y aeronáutica, destacó que el turismo tiene distintas modalidades: de lujo, clásico, multidespino, de aventuras, corporativo, mochilero. Pero, sobre todo, «es una experiencia que se maneja por tendencias. Los mercados se mueven según el vaivén de la economía y de lo que busca la gente. Es un negocio muy competitivo, que cada vez más incorpora la tecnología». El especialista advierte que el cliente es cada día más exigente. Por eso el mercadeo, incluso digital, va orientado a satisfacer «de lo micro a lo macro». Todos son importantes en la cadena: trabajadores, empresarios y autoridades gubernamentales, que planifican políticas públicas en las que toman en cuenta las recomendaciones de los prestadores del servicio.

Carlos Hernández, gerente de la cadena HostelTur, explica en su blog que la comercialización en el sector ha cambiado, «lo que permite que los costos de los servicios de hotelería y de los vuelos se abaraten; esto permite que la gente se mueva más por el mundo». A su juicio, existe una «revolución digital», que gestó a un «nuevo viajero», que pondera y compara precios por internet y consulta reseñas de viajes en sitios especializados. «El servicio no culmina con las vacaciones o con los viajes de negocio; apenas comienza allí. La repercusión de un comentario de un turista en las redes sociales es fundamental para un destino, por eso es necesario que las empresas hagan seguimiento de las opiniones de sus experiencias de viaje».

Hernández explica que el concepto de «economía turística compartida» se basa en plataformas digitales de mercadeo de productos, intermediarios que compiten con ferocidad insólita. Las más conocidas son AirBnB, entre los servicios de alojamiento, y Uber, para el transporte. Las tendencias muestran una industria que se concentra en segmentos de viajeros que emergen con fuerza —parejas sin hijos, turistas de la comunidad LGBTI, corporativos— y todos valoran la tecnología: «Los hoteles cambian su diseño y arquitectura, e introducen elementos funcionales como disponibilidad de enchufes y conexiones USB. Los viajeros de negocios llevan, por lo menos, tres dispositivos electrónicos: smartphone, tablet y laptop. Esta generación exige estar conectada todo el tiempo, para compartir contenidos en tiempo real».

Lagos coincide con Figuera en que el venezolano sigue viajando a pesar de las condiciones en contra:

Es muchísimo más caro viajar en este momento, pero los vuelos que se abren se venden muy bien. Mucha gente ya no está pensando en Cencorex como mecanismo de otorgamiento de divisas... Hay quienes decían que el turismo interno crecería con las restricciones de dólares oficiales, pero eso no pasó. En Venezuela se venden los boletos aéreos internacionales más caros del mundo y nunca hay cupo. Así que el negocio no debe ser tan malo. Todo indica que el año 2016 va ser más difícil para el país y para nuestra área de trabajo, pero no perdemos la fe en que esto tiene que cambiar. No es posible que Venezuela siga siendo emisor de emigrantes y de raspacupos.

### Los más visitados

Yapur explicó que los destinos más deseados son Margarita, Los Roques y Canaima, «pero no necesariamente los más visitados. Son destinos muy costosos o de difícil acceso. Un fin de semana en Los Roques puede estar sobre los 200 mil o 300 mil bolívares, por persona».

El destino estrella del país es el estado Falcón. El parque nacional Morrocoy está muy cerca de estados con mucha densidad poblacional como Carabobo, Lara e incluso Zulia. Esto

explica que en 2014 lo hayan visitado unos tres millones de viajeros. «Es un sitio donde la gente va de ida por vuelta, el flujo de turistas es constante, pese a la inseguridad y el mal estado de las carreteras. La infraestructura de turismo del país está bastante deteriorada», dijo Yapur.

Según el presidente de Conseturismo el turismo receptivo

... es un buen negocio para nuestros países vecinos. El turismo fronterizo y el cambio de dólares en el mercado negro son muy favorables para colombianos y brasileños, quienes también son los principales visitantes de Margarita, por ejemplo. Hay algunas empresas que traen vuelos directos desde Argentina. Son las que más auge están teniendo, en especial luego del cierre de la frontera con Colombia. Si no se regulariza la situación, la suspensión del ingreso de los colombianos al país vía Táchira o Zulia será un golpe fuerte para el turismo receptivo de Venezuela.

El vocero también explicó que difícilmente entren al país numerosos ciudadanos de otras naciones no fronterizas si la situación no cambia: «La inseguridad atenta contra Venezuela como destino».

Cifras del Instituto Nacional de Estadísticas indican que entre 2001 y 2011 (último año con cifras disponibles) entraron al país entre 400 mil y 560 mil pasajeros internacionales cada año. En el sitio de internet del Ministerio del Turismo de Venezuela aparece un cálculo de entre 70 mil y 100 mil pasajeros internacionales que entraron mensualmente al país en 2014. Estos números son puestos en duda por empresarios privados del sector, para quienes el número debe ser bastante menor que el señalado por los organismos oficiales.

### El caso de los paraguayos

Para Richard Zambrano, vicepresidente de la Cámara de Turismo de Paraguaná (Parcatu), las playas del estado Falcón son el principal atractivo turístico de la zona. «Los empresarios trabajan para mejorar las instalaciones hoteleras y restaurantes, pero es necesario que el gobierno invierta en mejoras de las vías de acceso a Falcón y en el mantenimiento del servicio de luz, que falla bastante. Es un contrasentido que en la entidad donde está una de las refineras más importantes del país haya tantas carencias en materia eléctrica». A su entender, la escasez de alimentos es otra constante en la península de Paraguaná: «Buscamos suministros en todas partes a precios muy altos. Mantenemos nuestra operación porque somos optimistas y creemos que la situación económica, tan adversa, puede revertirse».

Zambrano destacó el enorme potencial de Falcón:

De hecho, en plena crisis económica hemos recibido la visita de representantes de las grandes cadenas hoteleras del mundo y han evaluado muy bien nuestro destino, pero no se presenta promesa cierta de inversión hasta que no cambie la situación de inseguridad e inflación. No obstante, nosotros seguimos haciendo *dossiers* y presentaciones para los potenciales inversionistas nacionales e internacionales.

Con la declaratoria en 2014 de Paraguaná como «zona económica especial», por parte del gobierno, «podemos emprender negocios eventualmente rentables. La península posee más de 280 kilómetros de costas, una geografía de extensa horizontalidad que abarca 3.405 kilómetros. Contamos con playas aptas para la práctica de actividades náuticas y deportes extremos, que van desde la pesca de altura hasta el kitesurf», detalló.



GERENCIA Y LIDERAZGO  
RESPONSABLE

J-00067547-3

La clave del conocimiento  
es nunca dejar de alimentarlo

## Es el momento de conocer las Maestrías del IESA



### Beneficios de estudiar en el IESA:

- Somos la única institución en Venezuela con tres acreditaciones internacionales.
- Formación con visión latinoamericana y contexto global.
- Aprendizaje centrado en el participante (casos reales, simulaciones y dinámicas).
- Insuperables opciones de financiamiento a través de la banca privada.

### Para mayor información

+58 (0212) 555.4396  
+58 (0212) 555.4397  
+58 (0212) 555.4354  
+58 (0212) 555.4371

admisiones@iesa.edu.ve  
www.iesa.edu.ve  
www.iesa.edu.ve/admision  
@maestriasiesa



## Medios sociales con sentido

Carlos Jiménez

Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

**La libertad de búsqueda exige que el trato con las distintas teorías se sitúe no al principio sino al final del proceso, como referencias con las que dialogar y discutir los resultados, sin que ello signifique desconocerlas de partida**

Recientemente fueron presentados los resultados del estudio «Usos de internet en Latinoamérica», realizado por Tendencias Digitales en quince países, con una muestra que supera 7.000 usuarios de internet. Aunque el estudio cubre seis temas (hábitos de uso de internet, telecomunicaciones, publicidad interactiva, medios sociales, comercio electrónico y banca electrónica), el análisis se centró en los medios sociales, debido a su importancia para las organizaciones (empresas, gobiernos, ONG) en el logro de sus objetivos de negocio.

Desde mediados de la primera década del siglo XXI los medios sociales no han hecho otra cosa que ganar popularidad. La red se ha convertido en una verdadera Internet 2.0, donde los usuarios crean contenido y lo comparten, y se crean comunidades a su alrededor. Pero el cambio ha ocurrido no solamente en el número de usuarios y plataformas disponibles (un aumento sostenido), sino también en la forma como los consumidores utilizan estos medios y las opciones que las plataformas les ofrecen. Las aplicaciones y sitios para publicar y compartir fotografías y videos se popularizaron, el servicio de mensajería Snapchat cautivó a los *millennials*, los servicios de música en tiempo real (*streaming*) con características sociales aumentaron y las redes sociales anónimas aparecieron por primera vez (*dark social*).

**Principales resultados del estudio «Usos de internet en Latinoamérica»**  
Los principales hallazgos para 2015 son los siguientes:

1. Aumenta la adopción de internet en la región. Latinoamérica supera los 300 millones de usuarios, lo que equivale a un 52 por ciento de penetración poblacional. Venezuela ocupa la octava posición, al alcanzar 16,3 millones de usuarios (53 por ciento de penetración). Uruguay, Chile y Argentina lideran Latinoamérica con 72, 68 y 65 por ciento, respectivamente.

2. Una red más móvil. Un 39 por ciento de la población se conecta desde un dispositivo móvil, lo que supera en tres puntos el resultado de 2014. En Venezuela ese resultado fue 38 por ciento. No solo aumenta la proporción de usuarios conectados desde móviles, sino que el tiempo de exposición y la inversión publicitaria en estos dispositivos es cada vez mayor.
3. Una red cada vez más social. Después de leer correos electrónicos (84 por ciento), el acceso a las redes sociales es el uso de internet más frecuente, mencionado por un 75 por ciento de los latinoamericanos y 78 por ciento de los venezolanos. Otros usos con un elevado componente social figuran en los diez principales usos: ver videos (65 por ciento), chatear (65 por ciento) y publicar fotos (52 por ciento).
4. Mayor consumo de contenidos en tiempo real. Los usos que más crecieron en 2015, con respecto al año anterior, son los relacionados con el consumo de contenidos en tiempo real, como música, videos y TV. Este resultado coincide con una tendencia global; pero preo-

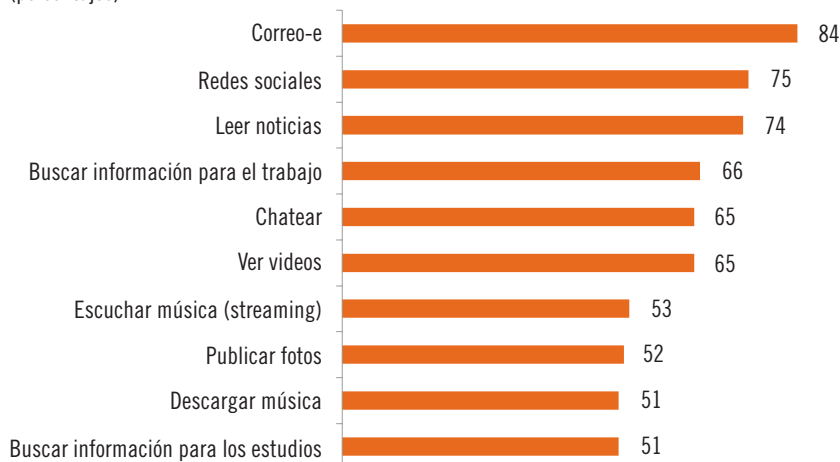
cupa a la industria digital en Venezuela, porque coincide con un deterioro de la calidad del ancho de banda, producto de las condiciones desfavorables del entorno venezolano.

5. Cuatro plataformas sociales concentran la preferencia. Los medios sociales más populares en la región son: Facebook (89 por ciento), YouTube (85 por ciento), Google+ (50 por ciento) y Twitter (48 por ciento). Venezuela muestra resultados similares en cuanto al uso de Facebook y YouTube, pero se destaca marcadamente en medios como Twitter e Instagram.

### Opciones que ofrecen los medios sociales a las empresas

En el actual contexto de cambios en los medios interactivos no es extraño que muchas empresas se rezaguen, ya no en la adopción de estos medios, sino en la forma de utilizarlos. No es suficiente con «estar», sino que hay que «saber estar». Para ello no basta con ganar seguidores o viralizar algún contenido en los medios sociales. Hay que empezar por definir qué objetivo de negocio se pretende alcanzar y a partir de allí diseñar una estrategia.

### Principales usos de internet en Latinoamérica (porcentajes)



Fuente: Tendencias Digitales: «Estudio de usos de internet en Latinoamérica», 2015.



Los medios sociales ofrecen diversas opciones para las empresas: un medio de comunicación para realizar relaciones públicas, un canal para prestar servicios y soporte técnico, y un medio publicitario (cada vez más, las plataformas sociales ofrecen formas de participación publicitaria). Algunos confunden el papel social de estos medios con su papel publicitario, por lo que conviene aclarar las bondades que ofrece cada uno para las empresas.

#### Medios sociales como «plataformas sociales»

Con el surgimiento de los medios sociales, muchas empresas crearon un perfil o página de marca para «tener presencia» y participar en la conversación. Algunas ventajas de esta presencia para las marcas son las siguientes:

1. Apoyar a los consumidores en su viaje.
2. Prestar servicios y soporte.
3. Informar acerca de sus programas de responsabilidad social.
4. Conocer el mercado y sus consumidores (investigación).
5. Responder ante posibles crisis de opinión pública.

Estas actividades en los medios sociales se consideraron gratuitas, erróneamente, por el hecho de que las empresas no pagaban un servicio a las plataformas de internet, aunque algunas sí destinaban cuantiosos recursos a desarrollar contenidos y gestionar las conversaciones.

#### Medios sociales como «plataformas publicitarias»

Más recientemente, las principales plataformas sociales han creado un modelo de negocio basado en la venta de avisos publicitarios que aprovecha sus audiencias. A diferencia de su papel como plataformas sociales, en este caso las marcas deben pagar a las plataformas por mostrar sus avisos a los consumidores. Algunas ventajas de esta modalidad para las marcas son las siguientes:

1. Algunos medios sociales ofrecen grandes audiencias.
2. Los medios sociales amplían las posibilidades de segmentación.
3. Ofrecen oportunidades para motivar la participación de los consumidores.
4. Se disponen de métricas de seguimiento.
5. Algunos permiten elevadas tasas de conversión.

#### ¿Cómo formular una estrategia para medios sociales?

Lo primero es definir claramente para qué se quieren usar los medios sociales, cuál es el objetivo: ganar conocimiento, fidelizar clientes, lograr ventas, etc. Lo ideal es elegir un objetivo, que se puede cambiar conforme la empresa evoluciona en estos medios. Por ejemplo, se puede empezar con la búsqueda de conocimiento, pero una vez que se cumpla este objetivo se puede cambiar por otro, como buscar prospectos de venta.

La estrategia de medios sociales debe incluir el contexto en el cual opera la marca (principales competidores, características de la audiencia, etc.), en cuáles plataformas tendrá presencia, objetivos en cada uno de estos medios, estrategia de contenidos y lineamientos claros para responder ante críticas o crisis de opinión. Al formular la estrategia también deben definirse las métricas de seguimiento. Estas métricas no son genéricas sino que dependen del objetivo. Si la marca busca conocimiento, las métricas clave son seguidores, *likes*, número de usuarios que comparten contenidos, etc. Para un objetivo de fidelización, las métricas sugeridas son medición de la participación (por comentarios y selección de favoritos), sentimiento o connotación de los mensajes (todavía un tema difícil de medir con propiedad) e influencia lograda entre la audiencia. Para realizar este seguimiento se deben utilizar las herramientas más apropiadas y, como no hay una que reúna todas las métricas, generalmente hay que elegir la que se ajuste más a lo que se necesita en un momento determinado.

La formulación de estrategias para medios sociales es una tarea permanente que implica un componente de experimentación. La recomendación es formular la estrategia con ayuda de un consultor externo especializado, que tenga experiencia relevante, y con la participación de diversas áreas funcionales de la empresa.

#### ¿Qué esperan los consumidores de las marcas en los medios sociales?

Esta es una pregunta fundamental que deben hacerse las empresas, y que algunas no han formulado directamente a sus audiencias. Es frecuente que se entable un monólogo en estos medios, sin detenerse a preguntar qué se espera de la marca. Hay tres expectativas generales que tienen los consumidores con respecto a las marcas presentes en los medios sociales y que son de gran ayu-

da para formular una estrategia:

1. Apoyo en su viaje como consumidor. El «viaje del consumidor» es el proceso que transita el comprador cuando desea adquirir un bien o servicio (búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra, evaluación de la compra). Los consumidores desean que las marcas los apoyen en este viaje con información de los productos y servicios. Igualmente desean obtener respuestas a sus principales inquietudes. Beneficios para la marca: ganar relevancia, obtener prospectos, aumentar conversión, fidelizar clientes.
2. Beneficios de la marca. Los consumidores desean obtener beneficios de las marcas que se relacionan con ellos en los medios sociales. No les interesa recibir publicidad tradicional sino valor agregado, tanto información necesaria para su proceso de compra como promociones y eventos que ofrezcan experiencias memorables y beneficios concretos (descuentos, por ejemplo). Beneficios para la marca: obtener respuesta directa para ventas, fidelizar clientes.
3. Diversión y entretenimiento. «Los medios sociales son sociales» y la gente desea divertirse con sus amigos. Muchas marcas ganan un espacio en estos medios mediante la oferta de contenidos y experiencias divertidas que motivan a los consumidores. La idea no es convertirse en un medio de comunicación sino crear contenidos que se relacionen con el viaje del consumidor y los valores de la marca. Beneficios para la marca: conocimiento de marca, posicionamiento, fidelizar clientes.

#### La empresa debe «saber estar» en la red

Definitivamente, la red de hoy es una red social y la empresa debe formular una estrategia que defina cómo será su participación en estos medios: cómo va a utilizar los medios sociales para cumplir sus objetivos de negocios. Debe tener claro que los medios sociales ofrecen una plataforma publicitaria donde anunciar sus productos y servicios, mediante la contratación de avisos convencionales, pero también que puede emplear esta plataforma para prestar servicios y apoyar a los consumidores en su viaje. ■

## Youtubers: celebridades de la red

Luis Ernesto Blanco

@blancor Coordinador web Medialab / UCAB

**Niños y adolescentes parecen estar poco interesados en los próximos estrenos de la televisión. Han optado por hacerse sus programaciones, a partir de la infinita oferta de videos distribuidos por internet.**

**A**trás quedaron los días en que había que ver el programa favorito en el cable, y mucho más atrás aquellos en que la programación infantil y juvenil tenía horario limitado a las horas de la tarde por uno o dos canales de televisión. La oferta hoy es ilimitada; y la sintonía, global y simultánea. A sus autores, sin ser deportistas reconocidos ni artistas de renombre, las estadísticas los sitúan en la categoría de celebridades. Se les conoce como *youtubers* y han adquirido su fama por medio del contenido en video que ellos mismos producen y comparten por internet.

Tal es el caso de Vegeta777, con once millones de suscriptores, casi cuatro millones más que los ostentados por la famosa cantante colombiana Shakira. El administrador del canal es Samuel de Luque, que puede ser cualquier joven. A sus veintitantos años ha hecho de comentar videojuegos un negocio, un modo de vida que tampoco pareciera estar tan mal en términos de retorno. Según afirma Peter Kafka las reproducciones de anuncios pueden reportar unos 2,5 dólares por cada mil reproducciones; la mitad es para YouTube y la otra para el productor de contenido (<http://allthingsd.com/20130304/youtubes-show-me-the-money-problem/>). Para Samuel y sus 3.400 millones de reproducciones, los ingresos podrían estar muy por encima de los que maneja cualquiera de sus amigos graduados en la universidad. Su video *Especial 777.777 en Planeta Vegetta: la gran venganza* tiene más de 24 millones de vistas. Nada mal para alguien que solo habla de videojuegos.

### Youtubers para todos los gustos

Vegeta777 no es el único *youtuber* que conquista a los hispanoparlantes. Muchos más compiten en la categoría de *gamers*, que comentan videojuegos y señalan trucos para completar las misiones. Detrás de los más reconocidos hay una historia parecida. Son jóvenes menores de treinta años que desprecian la televisión como fuente de entretenimiento, y aprovechan las posibilidades de las nuevas tecnologías para hacer lo que hace la mayoría de los niños y ado-

lescentes: idioteces que los hagan reír (a ellos y a sus amigos). Pero detrás de eso hay mucha constancia.

Quienes sobresalen se caracterizan por «subir» videos frecuentemente: piensan el contenido como una ruta por la que el usuario transita de video en video, de clic en clic. Todos mantienen la frescura de lo casero y lo espontáneo. La clave está en mostrarse auténticos. Casi sin excepción, las producciones no son muy elaboradas: se muestran hablando directamente a la cámara o dejan escuchar sus voces sobre capturas de videojuegos o imágenes sencillas.

El Rubius tiene casi cinco millones de suscriptores y sus videos superan las 2.567 millones de reproducciones. Otro canal que ha obtenido mucha po-

**La habilidad de los *youtubers* está en poder satisfacer la necesidad de bienestar instantáneo de una nueva generación que requiere rapidez, inmediatez y mucha sensorialidad**

pularidad es el de Willyrex, con casi seis millones de suscriptores y más de un millardo de vistas al momento de escribir este artículo.

Entre los canales de humor se destaca Hola soy Germán, un chileno que tiene más de 24 millones de suscriptores y sus videos superan los dos millardos de vistas. También está el gestionado por DrossRotzank, un venezolano radicado en Argentina, cuyos videos de corte humorístico han sido vistos más de mil millones de veces.

Pero los *youtubers* no solamente hablan de videojuegos y chistes. También hay canales exitosos dedicados a ofrecer lecciones de maquillaje, clases de cocina, música y todo tipo de videos alternativos para una audiencia de jóvenes que parece cansada de la televisión y sus restricciones.

### ¿Quiénes constituyen el público?

Los adolescentes y preadolescentes, antes audiencia cautiva de los canales

de cable dirigidos a esos segmentos, hoy están despegados de la televisión y conectados a la red. Los dueños de los canales de televisión deben estar tan preocupados como los de medios impresos, porque el futuro de sus audiencias no parece promisorio.

Fernando Núñez-Noda, periodista especializado en tecnología, señala que los niños y adolescentes actuales «casi no toleran ver algo que no decidan ellos mismos. Sus mentes están orientadas hacia la TV por demanda y van llevando una bitácora mental de los capítulos. Se van haciendo su propio *story-telling*, sus propias «temporadas» de una serie de TV o películas» (<http://neorika.com/como-ven-television-mis-hijos/>).

Además está el tema de los dispositivos. La experiencia de ver videos en internet es algo portátil y personal. Una tableta o incluso un teléfono son más apetecibles por un *millennial* o «milénico» que un televisor de cincuenta pulgadas, que no se puede llevar a cualquier lado. Las cifras no mienten: la ejecutiva de Google Susan Wojcicki indicó que actualmente la mitad de las visitas a videos de YouTube ocurren desde dispositivos móviles, algo que continúa en aumento, con una proporción que no muestra signos de detenerse.

En esta explosión de *youtubers* solamente algunos tendrán verdadero éxito. Pero hay un cambio claro en la industria del entretenimiento. Andrés Hatum, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella, cree que las nuevas tecnologías permiten nuevos oficios que podrán consolidarse y «la habilidad de los *youtubers* está en poder satisfacer la necesidad de bienestar instantáneo de una nueva generación que requiere rapidez, inmediatez y mucha sensorialidad. Este trabajo lo han hecho mejor que la mayoría de las productoras tradicionales» (<http://www.lanacion.com.ar/1815584-generacion-youtuber-el-negocio-de-producir-bienestar-instantaneo>). ■

# ALCANZA TU POTENCIAL EN POCO TIEMPO

## Maestrías

- Administración
- Finanzas
- Mercadeo
- Gerencia Pública

## Educación Ejecutiva

- PAG
- Cursos
- Programas
- Certificados
- Diplomados

**Más Información Maestrías**  
[ies.edu.ve/admision](http://ies.edu.ve/admision)  
[admisiones@ies.edu.ve](mailto:admisiones@ies.edu.ve)  
[facebook.com/ies.gerencia](https://facebook.com/ies.gerencia)  
[@maestriasies](https://twitter.com/maestriasies)  
(0212) 555-IESA  
(0212) 555-4396 / (0261) 555-4397

**Más Información DEE:**  
[ies.edu.ve/cursos-y-programas](http://ies.edu.ve/cursos-y-programas)  
[avanza@ies.edu.ve](mailto:avanza@ies.edu.ve)  
[facebook.com/ies.formacionejecutiva](https://facebook.com/ies.formacionejecutiva)  
[@cursosies](https://twitter.com/cursosies)  
(0212) 555-IESA  
(0241) 823-8775 / (0261) 759-0606



3 acreditaciones internacionales



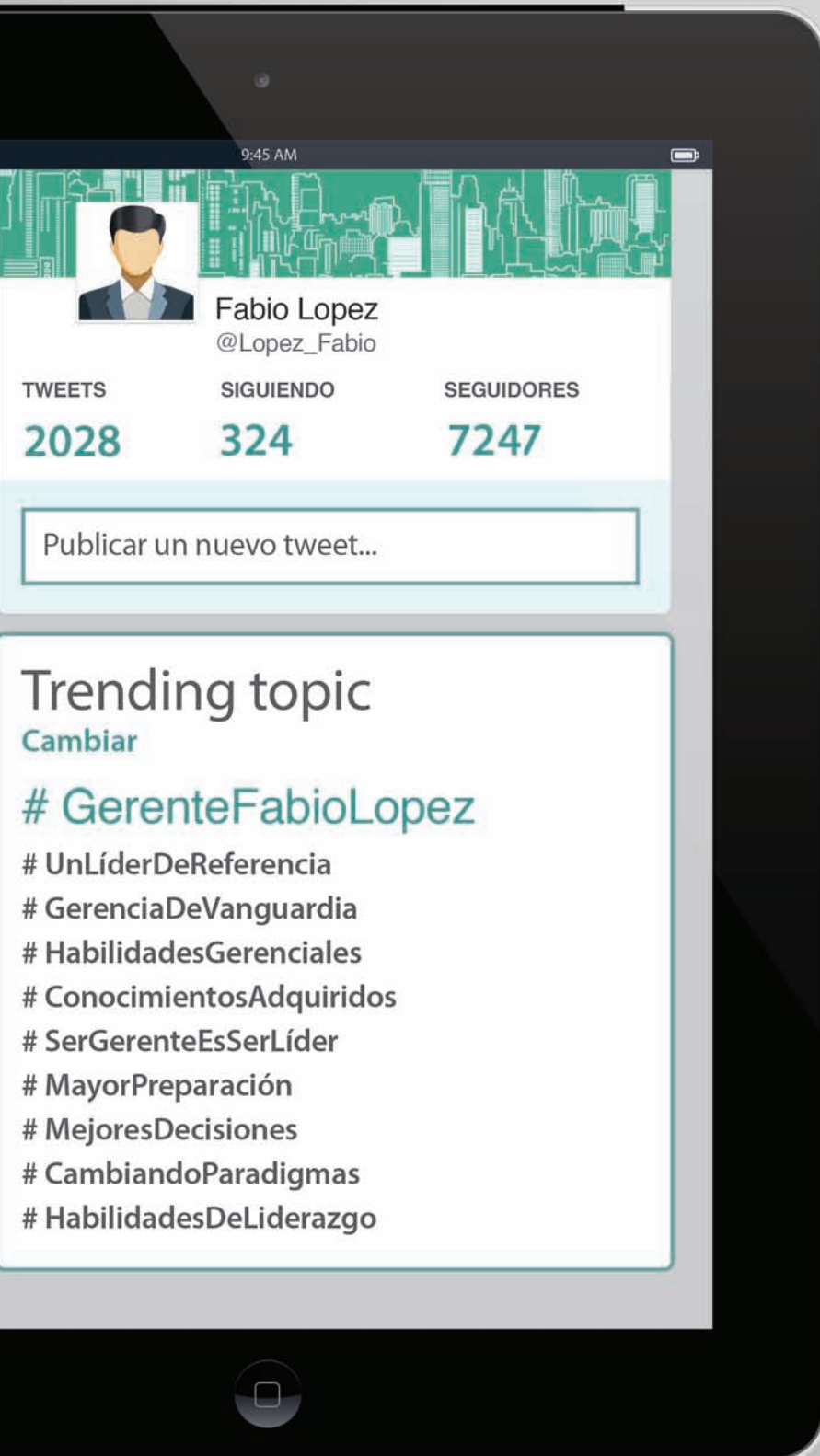
GERENCIA Y LIBERAZGO  
RESPONSABLE

50 AÑOS



GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

Rif: J-00067547-3



# PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA PAG

## SÉ TÚ EL TRENDING TOPIC

**Transfórmate en el líder que estos tiempos necesitan**

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



## El yo digital o la desmaterialización de la adolescencia

José Luis Saavedra

Investigador asistente de la Universidad del Sur de Illinois / @capitaldemarca

### La desmaterialización de los bienes de consumo de los adolescentes es una evolución hacia un yo digital.

Caracas, 1969. Un par de adolescentes, Mario y Fernando, caminan animados por Sabana Grande. Acaban de comprar dos objetos esenciales para ellos: el casete de los Beatles y un afiche de la foto en blanco y negro del Che Guevara de Korda. Ambos productos, del más absoluto consumismo, son su declaración personal de principios y su concepto de libertad: un mensaje directo para sus padres.

Parece extraño pensar que, con estas compras, Mario y Fernando recreaban intuitivamente un proceso de maduración seguido por millones de adolescentes. Los Beatles y el Che eran un paso necesario para el desarrollo y la entrada al mundo de la adultez.

Desde que las personas adquieren conciencia, las posesiones y otros elementos externos les ayudan a expandir su identidad; por ejemplo, los varones de azul y las hembras de rosa. Ciertas posesiones físicas muy apreciadas, como el casete o el afiche, constituyen una manifestación física y material de la individualidad. A este fenómeno se le conoce como «yo extendido»; es decir, un yo representado en cosas materiales que, con o sin intención, las personas las consideran parte de ellas.

Las posesiones materiales son otras de las muchas maneras en que los seres humanos construyen su yo extendido. Sin embargo, ha sido la faceta más explotada por el mercadeo y las marcas. Las campañas de publicidad y posicionamiento se centran en apoyar o reforzar lo que los consumidores sueñan y desean ser (varias extensiones externas del yo), mediante el uso de productos, marcas, personas, lugares u otros elementos.

Caracas, 1989. Un par de adolescentes, Nelson y Alejandra, caminan animados por una remodelada Sabana Grande. Acaban de adquirir dos artículos emblemáticos para ellos: el nuevo LP de Gun's and Roses y el VHS de la

película. Ambas producciones superquilleras muestran sus ideales y sus sueños de juventud: un mensaje directo para sus padres.

¿Qué tienen que ver Gun's and Roses y Robin Williams con el hecho evolutivo de dejar la adolescencia? La posesión física de estos bienes expande el yo extendido y, al mismo tiempo, reduce el campo de influencia de la identidad externa creada por familias, colegios y otros grupos desde la niñez. Ese distanciamiento era hasta hace pocos años un fenómeno claramente visible.

Los jóvenes tomaban sus adorados LP y VHS, enfundados en su capa protectora de plástico, y en una especie de ritual los abrían, los marcaban y

**Los jóvenes hiperconectados del año 2015, a diferencia de generaciones anteriores, no consideran la propiedad instantánea la característica más atractiva de la compra. Por el contrario, expresan que el aspecto más atractivo de una compra consiste en las «opciones ilimitadas» que el mundo digital permite**

los exhibían. Allí radicaba lo visible del proceso, en la necesidad de almacenar la mayor cantidad posibles de estos objetos (¿cuántos LP tiene mi banda favorita?), para organizarlos en filas incontables a su estilo (mi cuarto, mi mundo), para compartirlos con los pares (¿vienes a mi casa a ver una película?) y para que otros los pudiesen ver.

La adultez se iba abriendo paso al momento de obtener la «propiedad instantánea» de esos bienes, mediante la compra y la aceptación de la responsabilidad del cuidado de esos bienes icónicos. Comienza su consolidación, entre otras cosas, con la decisión de obtener los medios necesarios para adquirirlos; es decir, sin pedir dinero a mamá o papá para comprar el próximo LP.

Era un proceso visible que se podía rastrear y medir, y que las marcas aprovechaban para crear nuevos consumidores leales. Sin embargo, de unos años para acá no se ven adolescentes que compartan su app ni cuartos llenos de su música. Hoy este acto formativo de consumo no requiere la posesión física de un objeto. Música, fotos, videos, libros, revistas y hasta las palabras escritas son en gran parte invisibles e inmateriales, hasta que son activadas en el celular o el iPod. Incluso, con el almacenamiento en la nube, literalmente no se sabe dónde están sus canciones favoritas o sus fotos más privadas.

Los jóvenes están creciendo en un mundo donde sus bienes no son manipulados ni poseídos físicamente. A este fenómeno se le denomina «desmaterialización» y confronta al mundo del mercadeo con una nueva realidad que debe ser explorada: el paso del yo extendido al «yo digital».

Los jóvenes hiperconectados del año 2015, a diferencia de generaciones anteriores, no consideran la propiedad instantánea la característica más atractiva de la compra. Por el contrario, expresan que el aspecto más atractivo de una compra consiste en las «opciones ilimitadas» que el mundo digital permite. La versión digital del yo es un cambio radical con respecto a lo que hasta ahora se conoce de cómo, por qué y dónde los adolescentes prefieren comprar cosas.

Caracas, 2015. Un par de adolescentes, Andrea y Tomás, chatean animadamente desde sus cuartos. Acaban de adquirir dos productos fundamentales para ellos: descargaron la última app para diseñar imágenes en álbumes virtuales y el acceso al concierto del MB Evolution Tour. Ambos productos, con el mayor número de visitas y tuits de la red, expresan las aspiraciones de independencia y realización que ellos quieren para sus vidas: un mensaje... solo para ellos. 

## Distritos de innovación: mecanismo para la renovación urbana y la recuperación económica

Stefan Gzyl

Stefan Gzyl, arquitecto y profesor de la Universidad Central de Venezuela.

**Los procesos que en la ciudad han ocurrido a lo largo de mucho tiempo, de forma espontánea o no planificada, en los distritos de innovación ocurren de forma controlada y dirigida.**

**D**urante la última década ha surgido un modelo urbano que impulsa la economía y revitaliza los sectores donde es implementado. Los distritos de innovación, denominados así por su acotada escala geográfica y su énfasis en el intercambio de ideas y conocimientos como motor del desarrollo económico, combinan nuevos modos de organización laboral y doméstica, nuevas coaliciones entre organizaciones públicas y privadas para actuar sobre la ciudad y, sobre todo, nuevos modos de vincular colaborativamente instituciones y empresas que tradicionalmente competían unas con otras. En todos los casos en los que han sido puestos en marcha, los resultados positivos han tardado poco tiempo en hacerse visibles, lo que los convierte en una fórmula efectiva para el desarrollo económico y urbano; particularmente, en ciudades afectadas por la recesión de los últimos años. Localidades como Boston, Brooklyn, San Francisco, Seattle, Barcelona y Medellín han visto mejoras notables gracias a estos nuevos sectores, que contienen elementos que podrían trasladarse a la realidad venezolana.

El éxito de los distritos de innovación se fundamenta en procesos y cualidades que siempre han acompañado a la ciudad, como medio efectivo de asociación e intercambio humano. Ahora bien, existen innumerables parámetros para definir y clasificar ciudades. En el campo del urbanismo, esta sigue siendo una discusión constante. Por ejemplo, en términos demográficos, en Estados Unidos se define como ciudad cualquier asentamiento con más de 2.500 personas, mientras que en Japón es a partir de 50.000, según el «Anuario demográfico 2007» de las Naciones Unidas (<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dyb2007.htm>). En la Grecia antigua toda ciudad debía tener un ágora, el lugar de reunión e intercambio de ideas entre hombres libres, mientras que en la Inglaterra medieval lo imprescindible era poseer una catedral, es decir, un centro de poder eclesiástico. Según otra definición, lo que caracteriza una

ciudad es la especialización económica y la incapacidad de una población para producir sus propios alimentos, lo que la hace dependiente de un territorio externo para subsistir y establece una diferenciación con el campo. Asimismo, puede definirse la ciudad como «una aglomeración de personas talentosas, motivadas y reunidas en proximidad, que intercambian ideas y conocimiento en lo que el historiador urbano Sir Peter Hall denomina un “proceso dinámico de innovación, imitación y mejora continua”» (Katz y Wagner, 2014: 25). Si bien a esta definición debe agregarse que este tipo de procesos debe ocurrir en un espacio geográfico delimitado y ser sustentado por una infraestructura de servicios,

**Para que una ciudad sea innovadora, es importante que sea suficientemente variada para que se produzcan intercambios y transferencias de conocimientos entre actores que se dediquen a una diversidad de actividades; es decir, que no compitan entre sí**

la aglomeración y la proximidad son los factores claves para el éxito del intercambio humano.

La proximidad ha sido históricamente condición *sine qua non* para el desarrollo comercial, la competitividad y la transferencia de conocimientos. Ya en 1890, el economista Alfred Marshall escribía al respecto:

Existen grandes ventajas que obtienen de la cercanía quienes se dedican a ocupaciones afines. Los misterios del oficio dejan de ser un secreto y el conocimiento está en el aire... El trabajo bien hecho puede ser apreciado al momento, las invenciones y mejoras en técnicas y maquinaria son discutidas de inmediato. Si alguien tiene una nueva idea, esta puede ser tomada por

otros y combinada con otras ideas, dando pie a nuevos desarrollos (Marshall, 1920).

Esta idea resume las ventajas de la proximidad en materia de intercambio de conocimientos, avances técnicos e innovación. Pero también caracteriza la especialización que existía en las primeras ciudades industriales, en las que la actividad y el desarrollo económico giraban en torno a una única actividad productiva. Desde el punto de vista económico, la especialización se puede traducir en más eficiencia y crecimiento en un área, en una actividad económica (un modelo de desarrollo lineal cada vez más enfocado). Para los economistas de los tiempos de la revolución industrial, la especialización y la división del trabajo eran las claves para el desarrollo económico, y ya para ese entonces existían innumerables ejemplos que daban fe de ello. Este modelo de desarrollo especializado tuvo un impacto enorme en el desarrollo del urbanismo moderno.

A comienzos del siglo XX los grandes arquitectos y urbanistas de la modernidad propusieron modelos de ciudad basados en la especialización y la segregación. Uno de los más importantes fue el arquitecto suizo Le Corbusier, quien concibió la ciudad moderna a partir de cuatro funciones claves para la generación de una ciudad eficiente y productiva: vivienda, trabajo, recreación y circulación. Las ideas de este arquitecto tuvieron un impacto increíble en la planificación moderna, desde ciudades enteras hasta asentamientos industriales y parques tecnológicos especializados. La división por funciones dio pie a ciudades y asentamientos especializados, segregados, donde la movilidad dependía del vehículo privado y el contacto humano en el ámbito público era muy limitado (Brasilia es quizás el mejor ejemplo de este tipo de urbanismo).

A partir de los años cincuenta y sesenta, cuando las ideas de la modernidad fueron duramente criticadas a partir de los fracasos que construyeron, el urba-

nismo y la planificación volvieron la mirada a la realidad, a formas urbanas que tenían ya siglos de vigencia y comprobada funcionalidad. En ese momento se retomaron conceptos como el vecindario, la comunidad, la escala peatonal y un cierto desorden y vitalidad que nunca desaparecieron de la mayoría de las ciudades, a pesar de los intentos del urbanismo moderno de erradicarlas en pro de una ciudad más productiva, organizada e higiénica. La diversidad y la mezcla de usos, con todas sus implicaciones, volvieron a ser reconocidas como elementos potenciadores de la actividad económica de toda gran ciudad, cualidades que, si bien no necesariamente promueven la eficiencia y la productividad en un solo campo, sí son la clave para el desarrollo de nuevos campos, nuevas tecnologías y nuevas actividades económicas. Además, en términos urbanos, la diferencia entre ciudades con economías especializadas y diversificadas es importante, por cuanto las diversificadas tienen una flexibilidad que les permite adaptarse y sobrellevar cambios económicos que pueden afectarlas. Como ejemplo sirve comparar los casos de Detroit y Nueva York, frente a cambios en actividades económicas.

Los procesos de especialización y diversificación han sido analizados desde hace varias décadas. Un estudio importante en tal sentido fue elaborado por Edward Glaeser, un economista urbano de Harvard, quien analizó durante más de tres décadas el comportamiento de distintas industrias en más de 170 ciudades americanas. El estudio mostró que aquellas industrias desarrolladas en ciudades diversificadas, y no en centros aislados o parques industriales especializados, tendían a crecer más rápidamente y mantenerse mejor en el tiempo: «Competencia local y variedad urbana, no especialización regional, promueven el crecimiento industrial... Transferencias importantes de conocimiento ocurren entre industrias, más que dentro de una sola industria» (Glaeser, Kallal, Scheinkman y Shleifer, 1992: 1.148-1.151). También se encontró que la variedad y la diversidad de industrias geográficamente cercanas, no la especialización geográfica, promueven la innovación y el crecimiento. Lo mismo tiende a ocurrir en cuanto a la diversidad humana y cultural: aquellas ciudades donde hay más diversidad cultural, más inmigración, son también las más diversificadas económicamente y las más productivas.

No basta, entonces, con que una ciudad simplemente concentre gente en grandes cantidades. Es necesario, tam-

bién, que estas personas se dediquen a actividades distintas. Para que una ciudad sea innovadora es importante que sea suficientemente variada para que se produzcan intercambios y transferencias de conocimientos entre actores que se dediquen a una diversidad de actividades; es decir, que no compitan entre sí. Esto es lo que se conoce como externalidad positiva o «desbordamiento» de conocimiento, y ha sido identificado como uno de los motores principales de la innovación.

Después de haber colocado a los distritos de innovación en el contexto de la ciudad, cabe hacerse una pregunta: si la ciudad históricamente ha concentrado la innovación y potenciado los intercambios creativos, ¿cuál es el aporte concreto de los distritos de innovación? La respuesta está en la manera como los distritos de innovación integran tres componentes fundamentales: capital humano, económico y físico en un ambiente que propicia el intercambio de información y la innovación; es decir, «el desarrollo de competencias, productos o disciplinas que tengan un valor comercial» (Nagel, 2015). Así, los mismos procesos que en la ciudad han

ocurrido a lo largo de mucho tiempo, de forma espontánea o no planificada, en los distritos de innovación ocurren de forma controlada y dirigida, por medio tanto del diseño del espacio físico como de la selección del público que participa en ellos y las actividades económicas que realizan. Además, existen otros aspectos comunes a todos los distritos de innovación, que pueden clasificarse en tres categorías: tendencias urbanas, desarrollos tecnológicos y mezcla de actores.

## Tendencias urbanas

Las nuevas tendencias de movilidad urbana permiten reducir los tiempos de viaje y le dan importancia al transporte público, la bicicleta y el caminar, por sobre el vehículo privado. Esto ha creado una situación en la que la gente trata de vivir más cerca de su lugar de trabajo. Esta cercanía ha motivado la mezcla de usos en un mismo sector de la ciudad. En tal sentido, los distritos de innovación son sectores con vida las 24 horas del día. Además, el alto costo de la construcción nueva ha dado pie a la reutilización y el acondicionamiento de estructuras exis-



Torre Agbar, en el distrito tecnológico 22@, Barcelona, España

tentes, en muchos casos en áreas urbanas en decadencia, lo cual se ha traducido en revitalización urbana. Esto a su vez ha impulsado el uso más efectivo de infraestructuras existentes.

## Desarrollos tecnológicos

Los desarrollos tecnológicos enfatizan la importancia de internet, el acceso inmediato a la red desde cualquier lugar —desde una oficina hasta una plaza pública— y la conectividad para facilitar el intercambio de información y conocimiento tanto por vía electrónica como en persona. Los distritos de innovación son laboratorios para poner a prueba nuevas tecnologías, desde iluminación en las calles hasta medios de transporte, incluidas las nuevas tecnologías verdes y de aprovechamiento de recursos. La presencia de centros especializados, financiados por universidades o grandes compañías, ponen laboratorios y tecnologías de punta a la disponibilidad de los usuarios.

## Mezcla de actores

Ellos incluyen organismos gubernamentales, agentes inmobiliarios y publicitarios, universidades e institutos de investigación, grandes compañías, pequeños emprendimientos e inversionistas de riesgo.

- Organismos gubernamentales dispuestos a crear áreas de zonificación especial, abiertas a la innovación en materia de uso del espacio público y flexibilización de alquileres. El apoyo de las autoridades locales es clave para el éxito de un distrito de innovación. El distrito de innovación de Boston, por ejemplo, fue una de las metas del alcalde Thomas Menino, en el que se dispuso la reconversión de más de 400 hectáreas de la zona portuaria de la ciudad. En el caso del distrito 22@ en Barcelona la municipalidad permitió un mayor porcentaje de construcción por parcela, además de espacios verdes y usos residenciales, siempre y cuando se estableciera el uso comercial del suelo. El propósito era revitalizar una zona industrial que había caído en desuso y mantener el componente de actividad económica, algo que no se hubiera logrado si la zona se hubiera dedicado a un uso exclusivamente residencial.
- Agentes inmobiliarios y publicitarios: la imagen de los distritos de innovación no solo es diseñada. Detrás hay una fuerte presencia de grupos que los comercializan y que dirigen esfuerzos de mercadeo a atraer cierto tipo de público: profesionales jóve-

nes, solteros o recién casados, de alto nivel educativo y poder adquisitivo.

- Universidades e institutos de investigación especializados cuentan con talentos que pueden integrarse y colaborar con el mercado de trabajo. Además, tienen la infraestructura necesaria para llevar a cabo experimentos en centros y laboratorios, impagables para pequeñas empresas. Esto ha venido de la mano con nuevas legislaciones que permiten a las universidades convertir el conocimiento que producen en un bien comercial.
- Grandes compañías: el modelo de la gran empresa que operaba en una instalación aislada y cerrada donde se protegían las ideas ha cambiado por uno más permeable y abierto en el que el conocimiento se comparte tanto internamente como hacia fuera, con otras compañías y con institutos de investigación. Este fenómeno económico ha tenido repercusiones en lo urbano; principalmente, en la localización de grandes empresas que ya no buscan aislarse sino estar cerca de actores de quienes puedan beneficiarse.
- Pequeños emprendimientos: la importancia de las empresas emergentes es enorme en un medio innovador. Primero, porque tienen una capacidad de asumir riesgos que las grandes compañías pierden a medida que crecen; segundo, porque son mucho más flexibles y adaptables en su estructura y son las que introducen diversidad en el medio. Por ejemplo, empresas que se dedican a actividades aparentemente inconexas, pero que cuando interactúan producen nuevos conocimientos y abren nuevos campos (empresas de tecnología en medicina o biología, diseño industrial, educación, finanzas). Estos emprendimientos por lo general se localizan en «incubadoras», edificios en los que se comparten espacios de trabajo, servicios y amenidades, y cuyo diseño propicia la innovación abierta: el intercambio de ideas tanto hacia el interior de una compañía como por medio de la interacción con agentes externos.
- Inversionistas de riesgo: luego del impulso inicial que los distritos de innovación reciben de organismos gubernamentales o grandes inversionistas, los inversionistas de riesgo ayudan a mantener andando estos proyectos por medio de in-

versiones en empresas con potencial de crecimiento.

Las contribuciones de los distritos de innovación al medio urbano han sido múltiples y en poco tiempo. Muchos distritos de innovación se han localizado en zonas económicamente deprimidas de las ciudades y les han inyectado capital, lo que incrementa el valor de las propiedades, crea nuevas oportunidades de empleo local y mejora la calidad de la educación en las escuelas existentes. Además, han logrado promover un uso más intensivo del espacio urbano. Al concentrar los usos se promueve la densificación de la ciudad, la movilidad peatonal y la calidad del espacio público. Desde el punto de vista ambiental, los distritos de innovación pueden convertirse en modelos de desarrollo sustentable al hacer un uso efectivo de infraestructuras existentes, reutilizar edificaciones y reducir la emisión de gases al depender de nuevas formas de movilidad. Por último, los distritos de innovación han permitido la aparición de una arquitectura que propone nuevas formas de relacionar a sus usuarios, tanto dentro de espacios de trabajo como en nuevas formas de vivienda y espacios públicos.

Los distritos de innovación se fundamentan en procesos y mecanismos propios de ciudades exitosas —proximidad, diversidad y concentración de infraestructuras de transporte y servicios— para la construcción de un ambiente controlado y dirigido a potenciar la creatividad latente en todo medio urbano. Han revalorizado el espacio público como lugar de encuentro e intercambio, y han logrado reorganizar y construir nuevas relaciones entre diferentes actores presentes en la ciudad, que antes no necesariamente estaban vinculados. La buena gestión pública y la visión de ciudad de autoridades municipales han sido factores claves para su éxito y elementos que pueden trasladarse a la realidad de la ciudad venezolana; sobre todo si se tiene en mente que muchos distritos de innovación han surgido durante graves crisis económicas como herramientas para su superación. ■

## REFERENCIAS

- Glaeser, E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A. y Shleifer, A. (1992): «Growth in cities». *Journal of Political Economy*. Vol. 100. No. 6.
- Katz, B. y Wagner, J. (2014): «The rise of innovation districts». Brookings Institution: <http://www.brookings.edu/~media/Programs/metro/Images/Innovation/InnovationDistricts1.pdf>.
- Marshall, A. (1920): *Principles of Economics*. Library of Economics and Liberty. <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP24.html#Bk.IV.Ch.X>
- Nagel, J. (2015): «Ciencia ≠ innovación». Prodavinci: <http://prodavinci.com/blogs/ciencia-%E2%89%A0-innovacion-por-juan-cristobal-nagel/>



## Fundahígado: 170 exitosas cirugías en 13 años de gestión

Carmen Sofia Alfonso A.

Periodista

**Tras comprobar que es menos costoso hacer trasplantes que tratar las enfermedades hepáticas médicamente, Pedro Rivas Vetencourt creó Fundahígado, una asociación sin fines de lucro. Este año celebra el décimo aniversario de la primera intervención en un paciente infantil realizada en Venezuela.**

Comprobar que es menos costoso hacer un trasplante de hígado que tratar una enfermedad hepática fue el punto de partida de Fundahígado, una asociación civil sin fines de lucro, única en el país, dedicada a la atención de pacientes con enfermedades hepáticas: desde el tratamiento médico hasta el tratamiento quirúrgico, que incluye el trasplante de hígado. Pedro Rivas Vetencourt, fundador y director médico de la institución, comenzó a promover las cirugías para estas patologías desde comienzos de la década de los noventa.

En 1992, cuando se realizó el primer trasplante de hígado en Caracas, Rivas Vetencourt impulsó una organización para atender las enfermedades hepáticas. Luego de cinco años la iniciativa fracasó. Pero el médico no dejó de lado la idea, y después de participar en cursos de formación de gerencia de la asociación Liderazgo y Visión, de Cedice, concluyó que el error de la primera propuesta fue de diseño: por lo costoso de los trasplantes es fundamental contar con el apoyo del Estado, y la primera iniciativa no lo tenía.

En ese momento, antes de crear otra institución similar a comienzos del año 2000, decidió pedir a los economistas Ángel Alayón y Richard Obuchi un estudio comparativo de costos y beneficios de una cirugía y de la atención de enfermedades hepáticas. La investigación arrojó que la intervención quirúrgica era más eficiente. Con este resultado, Rivas Vetencourt presentó al Ministerio de Salud el estudio. En marzo de 2001, el ministro de entonces, Gilberto Rodríguez Ochoa, ordenó la creación de un fondo público de financiamiento de trasplantes para pacientes de escasos recursos, que años más tarde dio pie a la creación de la Fundación Venezolana de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células, el organismo mediante el cual el Estado brinda el apoyo. Además del aporte del Estado,

Fundahígado tiene contribuciones de organizaciones privadas.

Un trasplante de hígado en Venezuela cuesta entre 25.000 y 50.000 dólares; pese a su elevado monto, es uno de los más económicos de América Latina: en ciudades como Bogotá y Sao Paulo, las intervenciones de este tipo rondan los 150.000 dólares; y en Miami, pueden costar entre 500.000 y un millón de dólares.

Fundahígado se creó en 2002, con apoyo público y privado, en la Policlínica Metropolitana, en el municipio Baruta de Caracas. El Estado llevó

a la página de internet de la institución ([www.fundahigado.com](http://www.fundahigado.com)), descargar una planilla y llenarla. Con la información que suministre, y con el apoyo de una trabajadora social, se determina el perfil del solicitante en función de sus condiciones sociales y económicas, para evaluar la necesidad de financiamiento.

El apoyo financiero es fundamental, pero más lo es el donante. Venezuela se encuentra dos o tres puntos por debajo del promedio latinoamericano de intención de donar. El Estado aprobó una ley hace unos años, pero es necesario acompañar esa norma con



a cabo un censo entre instituciones públicas y privadas, y determinó que esa clínica reunía las condiciones ideales para atender enfermedades hepáticas y realizar trasplantes.

Trece años después la asociación cuenta con un equipo médico fijo de 25 personas y con otros 25 profesionales que apoyan a la organización según solicitudes de servicios. Además, la fundación cuenta con un convenio con la Universidad de Columbia, en Nueva York, mediante el cual viene personal de esa casa de estudio a dictar charlas de actualización a los médicos nacionales.

Fundahígado ha realizado 170 intervenciones en adultos y niños con exitosos resultados: la sobrevida en pacientes infantiles se ubica entre 92 y 93 por ciento, en 82 por ciento en adultos y en 5 por ciento en el caso de donaciones.

Para optar a un cupo lo primero que debe hacer el paciente es ingresar

campanas educativas y de promoción de la cultura de donación.

El 19 de abril de 2005, tres años después de haber comenzado a operar, Fundahígado realizó el primer trasplante de hígado en un paciente infantil hecho en Venezuela. Emilianny Rodríguez, de siete años de edad, padecía de nacimiento una enfermedad conocida como atresia de vías biliares. Después de la operación, Emilianny acompañaba su proceso de recuperación con un *walkman* y escuchaba a Juanes, que por casualidad en ese momento estaba en Caracas en la gira «Mi Sangre Tour». Los allegados a la niña aprovecharon la oportunidad y propiciaron que el cantante colombiano la visitara. Fue así como Juanes la vio en la clínica, le llevó regalos y cantaron juntos sus canciones. Hoy, la adolescente de 17 años está próxima a comenzar estudios universitarios. ■



## EL IMPACTO DEL PETRÓLEO EN LA SOCIEDAD VENEZOLANA: DE LA REALIDAD A LA FICCIÓN

Daniel Bendahan: *Las generaciones del Zumaque*. Caracas: Asociación de Jubilados de la Industria Petroquímica. 1991.

ALEJANDRO E. CÁCERES / Gerente y consultor en planificación estratégica, y profesor de historia empresarial de Venezuela e historia económica de América Latina en la Universidad Católica Andrés Bello.

El petróleo, su industria y su impacto en la economía, la sociedad y la cultura han tenido amplia presencia en la literatura venezolana. La visión típica presenta a Venezuela como una economía de enclave, de nativos oprimidos por extranjeros implacables que despojan al país de su riqueza, muy acorde con el pensamiento de izquierda que dominó a buena parte de los autores venezolanos del siglo XX. Ejemplos de ello son Miguel Otero Silva, Gabriel Bracho Montiel, Ramón Díaz Sánchez y Rómulo Gallegos. Pero hay dos obras del género novelístico que, entre sus muchas peculiaridades, fueron escritas por ejecutivos de la industria petrolera, quienes narran de forma novelada sus vivencias en la industria, con una perspectiva diferente de la de los autores que coparon la escena en el siglo XX, aunque sin llegar a ser apologética. La primera, *El petróleo viene de la luna*, de reciente publicación y reseñada en *Debates IESA* (Vol. XIX, No. 1, 2014) por el historiador Tomás Straka, fue escrita por el ejecutivo de la Compañía Shell de Venezuela, luego miembro del directorio de Pdvsa y presidente de Meneven, el geólogo Gustavo Coronel.

La segunda novela precede en una veintena de años a la obra de Coronel. Bajo el título *Las generaciones del Zumaque* y publicada en 1991, fue escrita por Daniel Bendahan, un ejecutivo de la industria petrolera que, como bien lo define el gran hombre de las relaciones públicas en la industria petrolera, José Antonio Giacopini Zárraga, era un «polígrafo» (p.: 7), pues tenía la virtud de moverse en aguas tan diferentes como las del derecho aplicado a la industria petrolera, las novelas y relatos del mundo petrolero, la gerencia, la ciudad de Caracas y la historia de la música lírica; a la vez era cantante lírico, pero también se le podía encontrar como asesor en temas legales de las multinacionales petroleras en Venezuela o sobre las tablas de uno de los grandes teatros de

Caracas, al lado de grandes artistas como Fedora Alemán.

El abogado Daniel Bendahan (1925-1998) inicia su carrera en 1942 en la Standard Oil de Nueva Jersey. Tras laborar en diferentes campamentos petroleros en Venezuela, pasa en los años cincuenta a la Atlantic Refining Company, donde tuvo experiencia en varios países. Luego, en los años sesenta, se incorpora a la Compañía Shell de Venezuela donde llega a ser director. Fue su último presidente antes de la nacionalización. Decidió no formar parte de Meneven, la sucesora de Shell, y en su lugar permaneció en Shell hasta que se jubiló en 1984.

La novela *Las generaciones del Zumaque* comienza en 1913 con la llegada de las multinacionales petroleras a Venezuela —encabezadas por Royal Dutch Shell— y el inicio de la industria petrolera a gran escala; específicamente, en un lugar emblemático: un campo petrolero del estado Zulia donde, en 1914, la Caribbean Petroleum Company, subsidiaria de la Royal Dutch Shell, descubre el primer pozo comercial en Venezuela: el Zumaque I. La novela termina en 1975, cuando el presidente Carlos Andrés Pérez lleva a cabo los actos de la nacionalización de la industria petrolera en ese mismo lugar.

El autor relata lo que él denomina una «epopeya», la de la industria del petróleo en Venezuela, desde sus inicios hasta su nacionalización. Protagonizada por venezolanos que empezaron como obreros en la industria y extranjeros que llevaron a cabo las primeras exploraciones y perforaciones, algunos desdeñosos y arrogantes, y otros que se asimilaron al país y se casaron con venezolanas. Son los descendientes de estos pioneros, según el autor, los verdaderos héroes de la epopeya petrolera venezolana, no los políticos de turno que se apropiaron de esa bandera con fines proselitistas.

En el núcleo del relato se encuentra una familia venezolana, los Chacón, con tres generaciones dedicadas a la indus-

tria petrolera que viven las profundas transformaciones, el ascenso social, las diferencias ideológicas y la «venezolanización» de la gerencia de la industria. El padre, Cornelio, humilde campesino oriundo de los Andes devenido en perforador; sus hijos, uno ingeniero y ejecutivo de una multinacional petrolera y el otro político, de uno de los grandes partidos del estatus y propulsor de la nacionalización a ultranza; y la nieta, joven dedicada al incipiente mundo de la informática en una multinacional petrolera, que pasará a formar parte de las empresas nacionalizadas.

La pléyade de extranjeros que vienen a Venezuela, así como las diferentes culturas organizacionales de sus compañías, están representadas por Hoggash (Mene Grande), Packard (Standard Oil) y el coronel Blair (Royal Dutch Shell), entre otros. Estos personajes muestran las diferentes facetas de los extranjeros que manejan el negocio antes de la venezolanización: el que se adaptó e integró a la sociedad, e incorporó a sus hijos al mundo del petróleo, el que tenía la mirada del «enclave petrolero» y desconfiaba de los venezolanos, y el que desde Caracas se dedicaba a la política palaciega y la vida social para asegurar a su compañía los mejores beneficios.

La obra está estructurada en quince capítulos, que se pueden agrupar en tres partes, aunque el autor no lo indica explícitamente. La primera abarca los primeros cinco capítulos: el período de 1913 a 1924. Esa primera parte relata las primeras exploraciones petroleras, el éxodo de campesinos desde lugares muy apartados hasta los campos petroleros, el descubrimiento del Zumaque 1, el «reventón» del pozo Los Barrosos 2 —que pone a Venezuela en el mapa energético mundial—, hasta la llegada de las multinacionales estadounidenses encabezadas por la Standard Oil de Nueva Jersey (con Standard Oil de Venezuela), la Standard Oil de Indiana (con Lago Petroleum

# reseña

Company) y la Gulf Oil Corporation (con Mene Grande Oil Company).

La segunda parte, del capítulo 6 al 10, comienza en 1935 con la muerte de Juan Vicente Gómez y los cambios que ocurren a partir de 1936, bajo el gobierno de Eleazar López Contreras, y culmina en 1948. Narra las vivencias de los personajes en medio de acontecimientos relevantes para Venezuela y su industria, como las huelgas petroleras y la formación de los primeros sindicatos, el incendio de Lagunillas de Agua, la Reforma Petrolera de 1943, durante el gobierno del general Isaías Medina Angarita, la Segunda Guerra Mundial, la caída de Medina en octubre de 1945 y la llegada de la Junta Revolucionaria de Gobierno con su política de «no más concesiones» para las multinacionales y el estímulo de la penetración de los partidos políticos en los sindicatos petroleros.

Los puntos de vista encontrados de este período se aprecian en una encendida discusión que los hijos de Cornelio Chacón, el ingeniero Juanito y su hermano mayor, el sindicalista Diego, sostienen entre finales de 1947 y comienzos de 1948 (pp.: 271-72):

- [Diego:] Hoy pusimos nuestra renuncia en la compañía. Nos vamos a Caracas. En las elecciones del 15 de diciembre Rómulo Gallegos ganó la presidencia... y me han pedido que forme parte del equipo de sindicalistas que colaborará con su gobierno.
- [Cornelio:] Espero que hayas pensado muy bien el cambio que estás haciendo... Estás dejando un empleo seguro con la petrolera, para irte a una aventura política.
- [Diego:] Alesia [esposa de Diego] dice... que el partido gobernará en los próximos cien años.

La conversación fue interrumpida por la inesperada llegada de Juanito.

- Hace muchos días que estoy por venir, pero estas guardias dobles me tienen molido —anunció después de saludar.
- Aquí, tu hermano tiene importantes noticias que darte —informó Cornelio.
- [Juanito a Diego:] Pero, chico, Caracas está convertida en un nido de culebras... además, renunciar a un trabajo en las petroleras es un disparate. Estos son los empleos mejor pagados en toda Venezuela.
- Siempre la oligarquía latifundista ha

estado aliada con los monopolios extranjeros. Alesia y yo no queremos seguir bajo la sombra de esa alianza aborrecible. Queremos trabajar para el pueblo.

- Hombre, ¡qué lenguaje! ¿Crees que estás echando un discurso en el sindicato?
- A nosotros, las petroleras no han podido hacernos un lavado de cerebro como a ti. ¿Dónde está el Juanito que jugaba pelota en la explanada de La Rosa? Se ha ame-

**El petróleo, su industria y su impacto en la economía, la sociedad y la cultura han tenido amplia presencia en la literatura venezolana. La visión típica presenta a Venezuela como una economía de enclave, de nativos oprimidos por extranjeros implacables que despojan al país de su riqueza, muy acorde con el pensamiento de izquierda que dominó a buena parte de los autores venezolanos del siglo XX**

ricanizado, ahora se llama Johnny, habla inglés, y juega tenis...

- No me vas a decir que eres más venezolano que yo, porque... ahora te vas a convertir en un político profesional de los que ordeñan la vaca del tesoro nacional, sin hacer nada por el país. Yo, por lo menos, saco petróleo del lago para llenar las arcas del tesoro.
- ¡Tú estás vendido al imperialismo yanqui!
- Y tú te convertirás en un burócrata, parásito del presupuesto.
- El partido es la salvación de Venezuela. Borraremos del mapa los latifundios, las oligarquías, los monopolios...
- Eso es lo que hacen los políticos, destruir todo lo que produce, arruinar todo lo que funciona...

La tercera parte, que ocupa los últimos cinco capítulos, arranca en la dictadura de Marcos Pérez Jiménez en 1956, con la proscripción de los sindicatos y los partidos políticos; pero, al mismo tiempo, en medio de un auge petrolero por las inversiones y el crecimiento de las multinacionales, apuntalado por la demanda mundial y la crisis del mercado petrolero producto de la toma del Canal de Suez por Gamal Abdel Nasser en Egipto. Este período culmina en 1975, con el acto de nacionalización de la industria petrolera en el pozo Zumaque 1. En esta última parte de la obra se desata la intensa vivencia y el drama de los personajes ante los grandes debates y prejuicios de la época sobre el futuro de la industria petrolera y la nacionalización, todo ello acompañado de acontecimientos como la lucha arma-

da y la colisión del tanquero Esso Maracaibo contra el recién inaugurado puente sobre el Lago de Maracaibo.

*Las generaciones del Zumaque* carece del tono de autobiografía novelada de *El petróleo viene de la luna*, donde Bernardo Mateos es el alter ego de Gustavo Coronel. Pero la obra de Bendahan tiene también su componente autobiográfico, en un personaje que irrumpe a mitad de la novela: Gabriel Levy, joven abogado contratado por una multinacional, que desempeña un papel muy relevante durante

las negociaciones de la nacionalización y que tiene una posición muy crítica respecto de ese proceso.

En vísperas de la nacionalización, Gabriel Levy, en diálogo con su esposa Deborah, muestra un esbozo de las polémicas en los momentos previos a la nacionalización, hacia 1969 o 1970 (pp.: 395-96):

En Caracas había otra pareja que tampoco dormía, Deborah Levy lo sintió [a Gabriel] inquieto dando vueltas y más vueltas en la cama:

- ¿Qué ha pasado, mi amor, para que algo así te quite el sueño? —le murmuró al oído.
- Estos políticos van a enterrar la industria petrolera y arruinar al país —contesto Gabriel Levy en el mismo tono.
- ¿Por qué no me lo explicas? —pidió ella acurrucándose a su lado.
- ¿Recuerdas los convenios de valores de exportación firmados por las compañías y el gobierno para garantizar un pago mínimo de impuesto, en caso de bajas en los precios internacionales del petróleo?
- Sí lo recuerdo, son convenios por cinco años, que vencen en diciembre de 1971...
- ... Lamentablemente el gobierno [de Rafael Caldera] es minoría en el congreso y la oposición [AD] aprovecha su mayoría para causarle graves problemas, con miras a obtener dividendos políticos... la oposición se rasga las vestiduras en defensa del ingreso petrolero, para ello ha enarbolado la



bandera de anular los convenios firmados dándole facultades al Ejecutivo, para que unilateralmente, fije los valores de exportación...

- ...eso es muy grave...
- Significa a mediano plazo el fin de las concesiones petroleras que sirven de fundamento a la industria.
- ¿Quiénes están detrás de este movimiento?
- Todos los políticos de oposición, pero el más vociferante es nuestro amigo Diego Chacón. Ayer, su intervención en la Cámara de Diputados fue demoledora... terminó su discurso gritando: ¡Fuera las multinacionales!

Se dice que William Shakespeare debía haber sido soldado en algún momento de su vida, para desarrollar la capacidad de crear los diálogos de los soldados ingleses en obras como *Enrique V*, y reflejar tan fielmente su mentalidad y vivencias. Con Bendahan ocurre lo propio, a sabiendas de su dilatada y distinguida carrera. No cabe duda de que *Las generaciones del Zumaque* fue escrita por alguien venido de la industria petrolera, que conoció todas las facetas del negocio, por lo detallado de las descripciones

del entorno donde se desarrolla la narración, lo técnicamente riguroso de los diálogos de los personajes y la disección de las culturas organizacionales de sus compañías. Giacopini Zárraga señala en el prólogo las palabras que Bendahan le comunicó con respecto a su obra: «Sobre estos temas se ha escrito mucho, por gente fuera de la industria, yo en cambio estoy escribiendo de lo que viví dentro de la industria misma, y con el ángulo de visión correspondiente» (p.: 9). Además, Bendahan escribe de una forma sencilla y amena, que atrapa al lector, independientemente de su conocimiento del mundo petrolero, y hace que las 437 páginas se hagan muy cortas. Aunque es una obra editada en 1991, todavía pueden conseguirse ejemplares en librerías físicas o electrónicas especializadas en libros usados, o en portales electrónicos de artículos usados.

La obra logra su cometido al mostrar, por medio de la vivencia de los Chacón y su entorno, de los Hoggash y el entramado de extranjeros que va surgiendo a lo largo de la obra, las profundas transformaciones de la industria petrolera, y cómo los venezolanos se integraron a ella, la hicieron suya y fueron los grandes protagonistas de la épica ci-

vil que implicó el desarrollo de la industria petrolera venezolana, el evento más importante de la historia republicana desde la Independencia. Al mismo tiempo, novela el proceso histórico del siglo XX venezolano, y sus repercusiones en la sociedad. Esta obra podría catalogarse como una novela histórica del petróleo en Venezuela, y es ideal para los interesados en este período histórico.

En 2015 se cumplen cuarenta años de la nacionalización de la industria petrolera. Es un momento propicio para valorar el impacto de esta decisión para la industria, la economía y la sociedad venezolana. *Las generaciones del Zumaque* es una obra de gran significación para aproximarse a los sesenta años que precedieron a la nacionalización y hacer el balance, de cara al futuro debate político que, más temprano que tarde, debe darse en Venezuela sobre el manejo de su petróleo y su industria petrolera. Los Diego Chacón y los Gabriel Levy deben verse las caras nuevamente, para acordar lo más conveniente para el desarrollo y el progreso de la nación venezolana, porque como dice el economista Asdrúbal Baptista: «Lo único seguro con que puede contar Venezuela es con su petróleo». **FI**

# REFLEXIÓN

## SOBRE EL MÉTODO Y EL INVESTIGADOR

Alejandro Moreno Olmedo

*El ejecutor de prácticas científicas, el consciente investigador, si hoy quiere actuar responsablemente, ya no puede fiarse de modelos dados definitivamente por elaborados, para los cuales la reflexión ha sido clausurada, sino que necesita asumir en los hechos que la reflexión ha de preceder, acompañar y seguir a la ejecución.*

PONERSE a reflexionar hoy sobre el método es entrar en una intrincada red de problemas que desbordan al método mismo, deambular por tinieblas donde los senderos se hacen indistinguibles y el miedo impulsa a silbar. En vez de silbar, prefiero la compañía de otros peregrinos aventureros, con los que dialogar, discutir, discrepar o convenir.

Del método lo menos que se puede decir es que se ha vuelto incierto. La duda se ha instalado en el centro de su antigua certeza. La duda se ha convertido en negación radical de la certeza. El investigador, liberado de la certeza, se ve lanzado a un mundo donde aparentemente todo es posible. Esta especie de ateísmo de método lo instala en el reino de la libertad, pero también en el del riesgo y la irresponsabilidad. El riesgo, no tanto del error cuanto del fracaso, es un reto que vale la pena afrontar. La irresponsabilidad, en cambio, es una tentación peligrosa y una llamada a la responsabilidad. Véase por dónde la ética hace su entrada en el ámbito pretendidamente aseptico de la ciencia.

La duda, sin embargo, no se instala por la ineficacia del método, sino por la proclamación de su fracaso. En las ciencias sociales ha errado su blan-

co; sus flechas se han clavado en los círculos periféricos pero no en el centro de la diana. El fracaso habría que atribuirlo a la estructura de sus instrumentos. No solo el arco, la cuerda y las flechas están mal fabricados, sino también el arquero se muestra contrahecho. Parece, según esto, que los problemas del método se encuentran fuera de él. Más allá, más arriba o más abajo, delante o detrás, en todo caso lo sobrepasan y se extienden incluso al investigador que lo usa y lo crea, y hasta a la realidad que aborda.

Semejantes planteamientos no son en absoluto nuevos. Desde siempre el método ha estado apoyado fuera

quizás es parte de la duda crítica actual— no era un sentido común único sino varios que diferenciaban distintos métodos; pero, en todo caso, cada investigador se situaba con suficiente serenidad en el suyo.

A partir del Renacimiento, y en aparente contradicción con la vuelta del sujeto sobre sí mismo, se va delineando una sensibilidad vital —un sentir el pensar y el conocimiento, y por ende la ciencia que está surgiendo y desarrollándose— que exige poner la seguridad y el criterio de la verdad en lo independiente de los avatares subjetivos, de sus inestabilidades y sus movimientos, en lo objetivo y estable.

**La libertad de búsqueda exige que el trato con las distintas teorías se sitúe no al principio sino al final del proceso, como referencias con las que dialogar y discutir los resultados, sin que ello signifique desconocerlas de partida**

de sí. Si durante mucho tiempo el investigador ha podido prescindir de las preguntas críticas por los fundamentos, ha sido porque estos se consideraban tan sólidos que nadie dudaba de ellos. Eran una especie de sentido común en el que todo científico se movía como en casa propia. Quizás —y este

Esta corriente se estructura, de manera sólidamente orgánica y gestálticamente integrada, en el positivismo del siglo XIX; esto es, en esa construcción, la ciencia positiva, convertida en un paradigma sólidamente establecido.

El triunfo del paradigma positivo (al que puede llamarse objetivista, en

Alejandro Moreno Olmedo, sacerdote salesiano, psicólogo y director del Centro de Investigaciones Populares.

cuanto lo objetivo, lo autónomo en sí de toda aleatoriedad incontrolada e incontrolable, y, por ende, de toda subjetividad y de toda fluidez y momentaneidad propias de lo vivido, parece ser su componente ejemplar y su articulación orgánica y terminada), al mostrarse en su plenitud de modelo, muestra también los efectos sobre la realidad, especialmente la humana, y los aspectos de esa realidad que inevitablemente quedan en la sombra e incluso borrados de toda posibilidad de ser conocidos. Al construir el conocimiento y la ciencia según ese paradigma, la vida en general y la vida humana en particular, con su intrínseca subjetividad, acaban por ser incognoscibles, a menos que sean reconducidas, reelaboradas y traducidas a objetos cuantificables, delimitables, fijados y numerados. El precio de todo esto es que, después de tal proceso, una y otra han perdido su identidad, han dejado de ser vida y vida humana.

La protesta surge, en primer lugar, en los espacios de la vida cotidiana, de la sociedad que construye la gente común y que se ve amenazada por la rígida estructuración racional y objetivista: trabajadores, empleados, ciudadanos de a pie. Pasa luego a los actores de la reflexión filosófica, a los artistas y finalmente a los productores del conocimiento en el campo de las ciencias sociales. Nuevas realidades histórico-sociales, nuevas posturas culturales, han hecho posible una nueva sensibilidad o, lo que es lo mismo, una nueva posición radical en lo sentido y vivido, ante la vida real.

Esta nueva sensibilidad está intrínsecamente transida de historicidad, de la vida que discurre y cambia y que, por lo tanto, se hace estructuralmente historia. Vida e historia, vida histórica e historia vivida conforman el núcleo de sentido de esta postura sensible ante la realidad total; todo, además, sobre la base de una nueva posición ante el pensamiento sobre el

ser, un ser que ya no puede pensarse como fundamento de estructuras eternas, sino como darse, como acontecimiento, pues, para decirlo con Heidegger, el ser ya no es, sino que acaece. Esto no significa relativismo absoluto ni posición *light* ante la verdad y el conocimiento, una suerte de «todo vale». Al contrario, implica un serio compromiso ético con el conocimiento y la verdad, que no puede darse sin una decidida transparencia: transparencia del investigador ante sí mismo y ante la comunidad científica, la comunidad social y su comunidad de convivencia.

El hecho es que algo de la mayor importancia y de muy significativas consecuencias para la ciencia en general, y para la ciencia social en particular, ha venido aconteciendo lentamente desde principios del siglo XX y

fico y sus cualidades distintivas estaban claramente des-veladas, des-cubiertas, por la práctica y la reflexión anteriores, y el investigador no necesitaba replantearse unos problemas que habían sido definitivamente resueltos. Ante la pregunta por la justificación de su hacer, de su ejecución, no tenía que responder. Por él respondía la teoría ya elaborada y supuestamente confirmada, el método claramente delineado y consensuado, la aceptación indiscutida por toda la comunidad científica de esos principios, conceptos y modos de hacer.

El sujeto de la ciencia, en cuanto sujeto, no tenía por qué responder. Respondía en su lugar, y en su sustitución, ese mundo de la ciencia, externo a él y de él independiente, un mundo que existía en sí mismo con una estructura ya elaborada y no contami-

### Una investigación productora de novedad de conocimiento exige de por sí la elaboración de teoría emergente; pues hacer ciencia es hacer teoría, como se ha dicho muchas veces

aceleradamente a partir de su segunda mitad: la reflexión, transida de subjetividad, se ha introducido en los entresijos de la ejecución encerrada en una supuesta objetividad. El ejecutor de prácticas científicas, el consciente investigador, si hoy quiere actuar responsablemente, ya no puede fiarse de modelos dados definitivamente por elaborados, para los cuales la reflexión ha sido clausurada, sino que necesita asumir en los hechos que la reflexión ha de preceder, acompañar y seguir a la ejecución. Ya no es suficiente saber qué hacer y cómo hacerlo, y hacer lo que se sabe, sino que es indispensable saber plenamente qué se hace. Esto solo se logra mediante la reflexión: la reflexión-en-la-ejecución.

Hubo un tiempo en que la ciencia parecía claramente definida. Se suponía que la verdad intrínseca, la esencia, de lo que se llamaba conocimiento cientí-

nada por subjetividad alguna, esa exterioridad que se había constituido en objetividad. El objeto respondía por los compromisos del sujeto.

El pobre sujeto no solo no tenía que responder sino que, sobre todo, no podía. No le estaba permitido hacerlo. Lo subjetivo de su respuesta era lo menos científico pensable. Precisamente, su condición de sujeto, su subjetividad, era la cualidad que había que eliminar de todo hacer que quisiera ser científico, aunque ese hacer solo pudiera ser ejecutado por un sujeto y en ese sentido no pudiera sino ser subjetivo. La antinomia se resolvía formando al sujeto científico mediante un proceso de des-subjetivación progresiva. En esto sobre todo consistía la crítica, en primer término, en una vigilancia constante para descubrir y desechar cuanto de subjetivo pudiera, abierta o subrepticamente, estarse

## VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



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

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



introduciendo en el quehacer científico de ese determinado sujeto. En segundo término, la crítica venía a ser un permanente ejercicio de comparación, contraste y juicio de acuerdo o desacuerdo con los componentes ya definidos como esenciales de esa construcción llamada ciencia.

La subjetividad del investigador accede así al primer plano de toda actividad científica; pero esto, mientras le permite liberarse de esquemas petrificados, lo expone a la intemperie y a la inseguridad, sin apoyos externos a los que aferrarse y sobre los cuales descargar responsabilidad. Serán su formación intelectual, técnica y sobre todo ética, y su creatividad, las columnas firmes sobre las que pueda apoyarse todo el proceso, desde la selección de problemas hasta la de enfoques epistemológicos, métodos y técnicas. Entre sus capacidades, actitudes y aptitudes merece reflexión la que siempre ha sido, y tiene que seguir siéndolo, la disposición compartida por todos los inquisidores de la realidad: la curiosidad.

Dicen que la curiosidad perdió a Eva, pero ¿a cuántos no ha salvado? Curiosidad se enuncia de muchas maneras. Según la primera acepción del *Diccionario* de la Real Academia es «deseo de saber y averiguar alguna cosa», lo que sería una virtud. Pero puede ser también un vicio, como advierte la segunda acepción: «vicio que lleva a alguien a inquirir lo que no debiera importarle». Según eso, la de Eva habría sido viciosa. Todo esto se refiere a la persona curiosa. Existen también las cosas curiosas que, por eso mismo, serían aseadas, limpias, cuidadas, esmeradas, primorosas. Curiosas parece equivaler a cuidadosamente bien tratadas. En la Venezuela popular, además, un «curioso» —sustantivo, no adjetivo— es alguien que tiene dotes especiales sobre las cuales se asienta una sabiduría que no todos comparten ni pueden compartir, pues no tienen la facultad —hay que ser «faculto» para ello— de donde, por donde y en donde producirla, un saber de elegido, válido para liberar al prójimo de sus males. No está muy claro si el «curioso faculto» de la versión popular, para conocer, averigua. Parece que no lo necesita; goza de una especie de ciencia infusa de «nacencia».

La curiosidad, cuando se intenta averiguar sobre ella, se presenta como muy compleja. Si se busca el universo semántico de la palabra en ese monu-

mento a las conexiones que es el *Diccionario ideológico* de Julio Casares, se encuentra otra: «investigación». Aquí la cosa se vuelve muy rica y muy curiosa —original— también, cuando dice sobre todo lo que hace o tiene que hacer el curioso investigador: además de averiguar e investigar, indagar, inquirir, preguntar, escrutar, pesquisar, buscar, otear, escudriñar, esculcar, escarbar, revolver, brujulear, mirar, catar, acechar, oler, olfatear, oliscar, husmear, huronear, ventear, figonear, tantear, rastrear, bucear, sonsacar, apurar, desentrañar, atinar, colegir, inferir, entender, sorprender, comprender y hay más, bastante más.

Ahí está, completo, bien dibujado y bien entrañado y desentrañado, el curioso investigador que no reposa disfrutando de una ciencia infusa —no es curioso faculto— sino que está inquieto, desasosegado, agitado, porque le apremian las ganas de saber y a ellas se entrega. Nada reposa en él. No, por

### **No es la función de una institución educativa lanzar al mundo repetidores de saberes, sino libres y curiosos dialogantes con los hechos históricamente producidos, capaces de librarse crítica, sólida y responsablemente de su influjo y de emprender caminos propios y originales**

cierto, el ojo que bien abierto mira, lanzado a la distancia otea, recorriendo lo cercano y lejano brujulea, penetrando en lo íntimo figonea, examinando cuidadosamente escruta o sumergiéndose despierto bucea. Tampoco el olfato que no simplemente huele sino que lo hace reiteradamente oliscando, cuidadosa y delicadamente husmeando, y hasta atisbando en el viento los menos perceptibles olores al ventear. El gusto tiene bastante con catar todo para calibrar su sabor. El saber exige ser saboreado placentera, pausada, nutrientemente, para distinguirlo, así, del inane, insípido y ponzoñoso, antes de consumirlo y transformarlo en sustancia del corpus y del espíritu. El tacto se agita en unas manos que huronean como un animal escarbador, tantean delicadamente por aquí y por allá, desentrañan separando partes de partes, revolviéndolo todo y entrando hasta lo más escondido para escudriñarlo, esculcarlo y sacarlo a la luz o cautelosamente y con maña sonsacarlo. El oído va despierto en todo el cuerpo cuando acecha para sorprender el conocimiento que en un esguince se esconde, cuando rastrea sus huellas, sus leves ruidos y susurros.

Con sus metafóricos pies bien puestos, la inquieta mente del curioso investigador, que así busca el saber que le intriga, persigue la respuesta por la que pregunta, inquiriendo, que es preguntar con extremo cuidado, hasta apurar toda posibilidad de pesquisar e indagar habiendo discurrido e interrogado cuidadosamente para tener a disposición todos los elementos de los que inferir y colegir, deduciéndolas, conclusiones bien atinadas mediante las cuales llegar a entender desde sus propias entrañas la realidad de los hechos, sus significados y su sentido, de modo que al final del recorrido comprenda el todo y sus partes, y cómo el uno y las otras se integran en unidad orgánica, significada y significativa.

El curioso faculto no necesita, en realidad, curiosidad investigativa, porque el saber lo tiene de nacencia. Al curioso investigador no le basta la curiosidad pura y simple porque, como precisamente no es una facultad sino

una corriente de acción suya orientada, tiene que ser en él formada; esto es, integrada armónicamente con los factores que esencialmente constituyen lo más íntimo de su persona, de modo que esa acción de curiosidad fluya en él y de él con naturalidad libre de dudas y contradicciones.

La curiosidad investigativa se revela, por lo tanto, también como un problema de pedagogía. ¿Cómo se forma en un ser humano, curioso o no, la curiosidad investigativa? ¿Cómo se forma en un ser humano, inquieto curioso ya, el investigador?

Toda pedagogía para formar en una orientación de vida implica un saber sobre los sujetos que se van a educar y un saber además sobre lo que constituye la orientación de vida que se desea. Mucho puede saberse, y no desdeñable, por el estudio teórico del tema y por conclusiones de trabajos prácticos acumulados. Pero, ¿dónde encontrar en concreto, en su vivido y viviente, ambas realidades, lo esencial, organizador, productor de sentido e integrador en unidad de la curiosidad investigadora y lo motivador de la orientación y de las ganas del curioso

investigador, para poder someterlas al acucioso trabajo prolijamente descrito? Solo en la totalidad dinámica de la persona de un investigador integralmente constituido a lo largo de su tiempo vital.

Los modelos siempre han estado presentes, como medios de educación, no solo en la pedagogía sino en toda sociedad. No otro papel desempeñan los héroes históricos, no todas las veces virtuosos. En la formación del curioso

libertad. Pretender enclaustrarla en los fríos muros de métodos supuestamente probados, teorías que se declaran universalmente aceptadas —siendo que ninguna, afortunadamente, lo ha sido ni lo es— o en minuciosos reglamentos de tesis sometidos a estrictas reglas de evaluación que muchas veces muestran, más que una sensata y encomiable voluntad de seriedad responsable, un tiránico ejercicio de poder y el pánico de la burocracia académica

partida. Una investigación productora de novedad de conocimiento exige de por sí la elaboración de teoría emergente; pues hacer ciencia es hacer teoría, como se ha dicho muchas veces. A partir de esa producción será fructífero dialogar con otras posibles elaboraciones sobre el mismo tema o sobre temas con ella relacionados.

Es lo deseable que la comunidad académica en conjunto, a la que corresponde evaluar y supervisar la investigación que en su seno se realiza, se centre sobre todo en la calidad del trabajo y no en la obediencia y el sometimiento a reglas que siempre, por su naturaleza, tienden a uniformar todo y a coartar la necesaria creatividad. Investigar no es repetir, como tampoco lo es educar. No es la función de una institución educativa lanzar al mundo repetidores de saberes, sino libres y curiosos dialogantes con los hechos históricamente producidos, capaces de librarse crítica, sólida y responsablemente de su influjo y de emprender caminos propios y originales, lo cual no indica desconocer el marco epistemológico desde el que se piensa sino estar conscientes de él y asumirlo sin dependencias o refutarlo y sustituirlo. Para lograr esto, más que en técnicas, ideas, métodos y reglas, la educación tendría que insistir en la actitud investigativa del educador en todos los ámbitos de su actividad, tanto en el conocimiento de sus educandos como en el de los contenidos, académicos o de otro tipo que ha de manejar, el ambiente físico y humano, y hasta el discursar cotidiano de la propia vida. Esto resulta válido tanto para quien centre su dedicación en el trabajo de educador u orientador como para el que se entregue de lleno a la investigación. ■

**Es lo deseable que la comunidad académica en conjunto, a la que corresponde evaluar y supervisar la investigación que en su seno se realiza, se centre sobre todo en la calidad del trabajo y no en la obediencia y el sometimiento a reglas que siempre, por su naturaleza, tienden a uniformar todo y a coartar la necesaria creatividad. Investigar no es repetir, como tampoco lo es educar**

investigador resultan indispensables. Habrá que atinar con el personaje no solo adecuado sino también eminente, en cuya historia-de-vida rastrear, escudriñar y desentrañar el sistema de significados que constituyen la estructura técnica y humana del curioso investigador virtuoso, y ofrecer el producto de su bien cuidado trabajo a todo el que se preocupe y se ocupe, universitario o no, en la formación de nuevos investigadores.

Es el papel que han ejercido siempre los grandes investigadores, desde Galileo, e incluso Aristóteles, hasta hoy. Pero de ellos se han tomado los métodos, las ideas, los discursos y las lógicas, como si fueran rígidas verdades inmodificables a las que no queda sino someterse humildemente y como si fueran independientes de toda la construcción de sus vidas. Quizá el que así se comporta será investigador, pero ciertamente no curioso y en nada contribuirá al conocimiento de la realidad concreta siempre cambiante.

La curiosidad, inseparable del impulso investigador, no puede existir sin

a la expresión de la creatividad y del cambio, es eliminarla sin más y con ella toda posibilidad de investigación propiamente dicha.

La uniformidad —o, dicho metafóricamente, el monoteísmo de método— hace ya tiempo que murió y fue sustituida por una multiplicidad pluriforme que no tiene por qué dar paso a un irracional «todo vale» sino que, por el contrario, exige del investigador asumir el riesgo de exponer con transparencia sus razones y los fundamentos de su accionar a la discusión crítica, no a la imposición, de quienes están en condiciones de competencia para entrar con él en diálogo provechoso. Ante las teorías, el investigador curioso tiene el derecho de tomar una postura de libre escogencia y crítica distancia o aceptación, nunca de obligado seguimiento.

La libertad de búsqueda exige que el trato con las distintas teorías se sitúe no al principio sino al final del proceso, como referencias con las que dialogar y discutir los resultados, sin que ello signifique desconocerlas de

**ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA**

ASDRÚBAL BAPTISTA



Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.

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





## ■ PARECERES / VIEWS

## ■ ¿Qué puede aprender un gerente del escándalo Volkswagen?

Entender los asuntos ambientales como determinantes de la competitividad empresarial significa que los gerentes deben conocer y entender la materialidad ambiental de su negocio. ■ *Will managers learn from Volkswagen's scandal? Environmental issues have become crucial for business competitiveness, and managers must learn how their organization should deal with them.* / Bart van Hoof

**Debate: la cultura del trabajo.** La difusión de lo que se alega como un tratamiento abusivo de los empleados de Amazon alimenta el debate acerca de si la tiranía es un estilo de gerencia sustentable.

■ *Debate: culture of work. Amazon's reported abuse of employees reawakens debate on the sustainability of tyranny as a management style.* / Guillermo S. Edelberg

■ **¿Quién necesita a un jefe tóxico?** Un jefe tóxico es aquel que maltrata sin razón a sus colaboradores y personas de su entorno íntimo. ■ *Who needs a toxic manager? A toxic manager is one who mistreats collaborators and close associates.* / Raúl Maestres

**Local y global.** ¿Tienen algo que aprender las grandes multinacionales de las prácticas de los países pequeños en desarrollo? Uno de los casos más extraordinarios es el de Walmart en Centroamérica, que ha sido capaz de aprender de lo que encontró en sus socios de Costa Rica.

■ *Local and global. Can large multinationals learn from developing country business practices? Consider Walmart lessons drawn from its Costa Rican partners in Central America.* / Enrique Ogliastri

## ■ TEMA CENTRAL / FOCUS

**Gobernar la innovación.** Gobernar la innovación significa enfrentar con visión sistémica las decisiones relacionadas con la estrategia, la estructura y el empoderamiento, y exige un liderazgo comprometido al más alto nivel de la organización. ■ *Harnessing innovation. Harnessing innovation means deploying a systemic vision of decisions related to strategy, structure and empowerment, requiring strong leadership by top management.* / Nunzia Auletta & María Helena Jaén

**Por qué los buenos gerentes pueden ser malos innovadores.** El vasto arsenal de conocimientos de la gerencia experimentada se fundamenta en variables operacionales y de mercado que se han validado una y otra vez por mucho tiempo. Pero estos criterios de decisión generalmente no ayudan en entornos ajenos o desconocidos.

■ *Why good managers can make for poor innovators. Vast management knowledge builds on operational and marketing experience validated over time. But these criteria may not help in unknown situations.* / Rubén Darío Díaz

**Los alquimistas de la reinención organizacional.** El mayor reto para las empresas es, actualmente, sobrevivir. Las probabilidades están directamente relacionadas con su capacidad para reinventarse, reimaginarse, redefinirse. Las cualidades de los presidentes ejecutivos pueden resultar insuficientes para el reto planteado. ■ *Alchemists of organizational reinvention. Survival is today's greatest business challenge. Outcomes are directly related to capacity for reinvention, reimagining and redefinition. CEO competences may not suffice.* / Alejandro Betancourt

## ■ Empresas innovadoras explican sus modelos de negocios.

Banesco, Chocolates El Rey, Wayra/Telefónica, Ron Santa Teresa y Diageo empresas cuyas estructuras y dinámicas van más allá de lo establecido. ■ *Innovative firms explain their business models. Banesco, Chocolates El Rey, Wayra/Telefónica, Ron Santa Teresa and Diageo illustrate business structures and dynamics that go well beyond convention.* / Fabiana Culshaw

## ■ La innovación en los emprendimientos sociales: una tipología.

¿Es posible innovar en la búsqueda de una solución a un problema

social? ¿Puede medirse el grado de innovación social? / *Social entrepreneurship innovation: a typology. Can innovation solve social problems? How can social innovation be measured?* / Edwin Ojeda & Aramis Rodríguez

## ■ CONVERSACIÓN / CONVERSATION

■ **«Le resultará muy difícil al país reactivar la enorme cantidad de empresas cerradas»** / Conversación con Juan Pablo Olalquiaga, presidente de Conindustria. Venezuela tiene ya ocho años de un prolongado silencio estadístico que confirma, en los hechos, el agravamiento de la desindustrialización y la escasa valoración que en la planificación oficial padece la iniciativa privada. ■ *"Reopening the country's huge number of closed firms will prove difficult" / talk with Conindustria president Juan Pablo Olalquiaga. Venezuela's eight years of statistical silence attest to deep deindustrialization and planning officials' disdain for private enterprise.*

## ■ TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO / ALSO IN THIS ISSUE

■ **La conciliación trabajo-familia y la comunicación supervisor-supervisado.** La conciliación de las esferas laboral y personal y la comunicación supervisor-supervisado pueden abrir el camino hacia la instrumentación de un salario emocional, que complemente la compensación en Venezuela. ■ *Work-family conciliation and supervisor-employee communication. Combining the two issues facilitates emotional remuneration, making up for poor pay in today's Venezuela.* / Carmen Cecilia Torres

## ■ TODO LO QUE USTED QUERÍA SABER SOBRE... / EVERYTHING YOU WANTED TO KNOW ABOUT...

■ **El petróleo y Venezuela: algunas cifras relevantes.** Si bien el incremento del precio del petróleo significó una ingente cantidad de recursos para Pdvsa, los cambios en la legislación y la mayor intervención del gobierno central en la gestión de la compañía significaron un masivo desvío de recursos hacia el área no petrolera. ■ *Oil and Venezuela: key data. High oil prices brought Pdvsa huge revenue, but new legislation and government meddling in management steered income away from oil.* / Igor Hernández & Diego Guerrero

## ■ EXPERIENCIAS / EXPERIENCES

■ **Agorà Magazine habla español.** Agorà Magazine es un periódico digital en italiano, de los de mayor lectoría en Italia. En 2010 sus editores apostaron por expandirse a América Latina con una edición para las comunidades italianas de la región y otra en español. Ahora su reto es monetizar el valioso capital de lectores y de relaciones que han forjado. ■ *Agorà Magazine speaks Spanish. Italy's widely read digital newspaper features a Spanish edition for Latin America's Italian communities. Now Agorà's challenge is how to tap a rich network of readers and contacts.* / Nunzia Auletta

## ■ TENDENCIAS / TRENDS

■ **La nueva filantropía o el negocio global de hacer el bien.** Son artistas o deportistas que quieren compartir su suerte, o genios de los negocios que ahora quieren cambiar el mundo. Son hábiles con los medios y con los recursos y están logrando cosas que los gobiernos o las multinacionales dejaron de hacer. Y están poniendo al descubierto las complejidades del desigual mundo de hoy. ■ *Doing good turns new philanthropy into a global business. Artists, sport stars and business geniuses now share their luck to seek change. By rivalling governments and multinationals, they uncover the complexity of today's unequal world.* / Rafael Osío Cabrices

■ **La ingobernabilidad frena la planificación urbana de Caracas.** La capital de Venezuela sigue enfrascada en problemas creados por un gobierno que impide a la Alcaldía Metropolitana ejecutar su función rectora de políticas que propicien un desarrollo sostenible. ■ *Lack of governance halts Caracas' urban planning. Caracas' problems are an outcome of the government's move to neutralize the Metropolitan Mayor's urban development functions.* / David Rodríguez Andara

**Tecnología: Venezuela intenta adaptarse a las tendencias globales.**

Los principales indicadores del mercado muestran un rezago tanto en ensamblaje como en importación de equipos terminados. En medio de la crisis, las empresas buscan opciones que les permitan competir apoyándose en terceros para centrarse en el negocio. ■ **Venezuela's technology lags behind global trends.** *Market indicators show lags in both local assembly and equipment imports. Firms now seek help from outsiders to remain competitive.* / Ingrid Margarita Rojas

**Energías limpias comienzan a minar el imperio del petróleo.** Se calcula que entre 2040 y 2050 la energía solar inicie una carrera ascendente, al punto de llegar a significar el sesenta por ciento de la matriz global hacia el año 2100, mientras que el petróleo se reducirá a una porción cercana al 6,2 por ciento. ■ **Clean energy undermines oil's reign.** *Solar power may account for 60% of world energy needs by 2100, cutting down oil's share.* / Erika Hidalgo López

**La nueva televisión de siempre: la crisis económica recicla la pantalla chica.** Luego de 63 años de leyenda, la televisión penetra el 98 por ciento de los hogares venezolanos. Pero la escasez de productos y el desabastecimiento la debaten entre el programa importado y productores sin presupuesto. ■ **TV's new twist: economic crisis makes for program recycling.** *TV covers 98% of Venezuelan households, but shortages have led to canned programs and budget-short producers.* / Jolguer Rodríguez Costa

**El turismo crece en todas partes... menos en Venezuela.** La industria de los viajes es un negocio rentable y crece año a año en el mundo. Los viajeros buscan experiencias para descansar, trabajar o disfrutar en diversos destinos. En Venezuela, en cambio, el sector enfrenta un entorno hostil. / **Tourism grows everywhere... except in Venezuela.** *Travel is undergoing worldwide growth, but faces a hostile setting in Venezuela.* / Elizabeth Ostos

■ **PUNTO BIZ / DOT BIZ**

**Medios sociales con sentido.** En el actual contexto de cambios en los medios interactivos no es extraño que muchas empresas se rezaguen, ya no en la adopción de estos medios, sino en la forma de utilizarlos. No es suficiente con «estar», sino que hay que «saber estar». ■ **Deploying social media adroitly.** *Many a firm that uses social media does so poorly; they must learn how to be skillful.* / Carlos Jiménez

■ **MODO TEXTO / TEXT MODE**

**Youtubers: celebridades de la red.** Niños y adolescentes parecen estar poco interesados en los próximos estrenos de la televisión. Han optado por hacerse sus programaciones, a partir de la infinita oferta de videos distribuidos por internet. ■ **Youtubers as web celebrities.** *Children and adolescents often dismiss TV, opting instead for endless videos on the web.* / Luis Ernesto Blanco

■ **CAPITAL DE MARCA / BRAND EQUITY**

**El yo digital o la desmaterialización de la adolescencia.** La desmaterialización de los bienes de consumo de los adolescentes es una evolución hacia un yo digital. ■ **Digital me as the adolescent's aim.** *Adolescents veer away from consumer goods, evolving towards a digital me.* / José Luis Saavedra

■ **ARQUITECTURA Y CIUDAD / ARCHITECTURE AND THE CITY**

**Distritos de innovación: mecanismo para la renovación urbana y la recuperación económica.** Los procesos que en la ciudad han ocurrido a lo largo de mucho tiempo, de forma espontánea o no planificada, en los distritos de innovación ocurren de forma controlada y dirigida. ■ **Innovation districts: key to urban renewal and economic recovery.** *Blight has long sprouted in urban areas, but innovation districts are led and planned.* / Stefan Gzyl

■ **INICIATIVAS / INITIATIVES**

**Fundahígado: 170 exitosas cirugías en 13 años de gestión.** Tras comprobar que es menos costoso hacer trasplantes que tratar las enfermedades hepáticas médicamente, Pedro Rivas Vetencourt creó Fundahígado, una asociación sin fines de lucro. Este año celebra el décimo aniversario de la primera intervención en un paciente infantil realizada en Venezuela. ■ **Fundahígado: 170 liver transplants in 13 years of growth.** *On learning transplants are cheaper than treating liver ailments, Pedro Rivas Vetencourt launched a non-profit foundation now celebrating surgery performed on infants.* / Carmen Sofía Alfonso A.

■ **RESEÑA / BOOK REVIEW**

**El impacto del petróleo en la sociedad venezolana: de la realidad a la ficción.** La novela *Las generaciones del Zumaque*, de Daniel Bendahan, fue escrita por alguien que conoció todas las facetas del negocio petrolero venezolano. Resaltan lo técnicamente riguroso de los diálogos de los personajes y la disección de las culturas organizacionales de las compañías. ■ **Oil's impact on Venezuelan society: from reality to fiction.** *Daniel Bendahan's Las generaciones del Zumaque is a novel by an author who knows all facets of Venezuela's oil business. Dissection of company organizational cultures is coupled with rigorous dialogues with key managers.* / Alejandro E. Cáceres

■ **ENSAYO / ESSAY**

**Reflexión sobre el método y el investigador.** El consciente investigador científico ya no puede fiarse de modelos dados definitivamente por elaborados, para los cuales la reflexión ha sido clausurada, sino que necesita asumir en los hechos que la reflexión ha de preceder, acompañar y seguir a la ejecución. ■ **Reflections on researchers and research methods.** *Serious research scholars can no longer rely on existing models banned from study; facts that precede, accompany and follow execution must be assumed.* / Alejandro Moreno Olmedo

## CURSO BÁSICO DE TEORÍA DE JUEGOS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ E ISABELLA OTERO



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

A diario, millones de hombres y mujeres intentan tomar decisiones mucho más acertadas que las adoptadas por sus contrincantes en el juego de la vida. Las herramientas prácticas y conceptuales aportadas por la teoría de juegos nos permiten entender las fortalezas y debilidades de la racionalidad humana. Isabella Otero y Maximiliano González analizan los problemas clásicos de la teoría de juegos y sus aplicaciones específicas en economía y finanzas.





## FARMATODO, EL MEJOR LUGAR PARA EL MEJOR TALENTO HUMANO

Este año cumplimos 97 años de compromiso y pasión por nuestro trabajo. Gracias a nuestros 8.000 colaboradores que impulsan con su espíritu, ingenio y excelencia nuestra organización. Somos un equipo dispuesto para ofrecer lo mejor.

Te invitamos a formar parte de nuestra familia y compartir nuestra aspiración común: construir futuro y trabajar de "Venezolano a Venezolano". Un objetivo que sólo se logra de la mano de nuestra gente. Farmatodo, un lugar lleno de oportunidades, donde nuestro deseo es progresar.

**Paola Romero**

COORDINADORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

7 años en Farmatodo

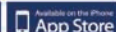
Maestría en Administración (MBA) IESA

Promoción 2015

Visítanos en

[www.farmatodo.com](http://www.farmatodo.com)

Descarga gratis  
la nueva aplicación móvil



Envía tu currículum a: [seleccioncs@farmatodo.com](mailto:seleccioncs@farmatodo.com)



97 AÑOS  
DE VENEZOLANO  
A VENEZOLANO

*En estas Navidades*

**EL PRIMER RON AÑEJO DE VENEZUELA\***



**PAMPERO®**

Sólo para mayores de edad. "Cuando tomes, no manejes". DIAGEO RIF.: J-30021593-8 [www.DrinkIQ.com](http://www.DrinkIQ.com)

\*Pampero fue el primer ron venezolano con 2 años de añejamiento en 1954.